ESTIMATES

Canadian Human Rights Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/25-2003
ISBN 0-660-62369-2

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

Performance Report

For the period ending March 31, 2003

The Honourable Martin Cauchon, P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

Section 1: The Chief Commissioner's Message.....1

Section 2: Context.....3

Section 3: Commission Overview.....6

Section 4: Performance by Strategic Outcome.....8

4.1 Major Achievements of 2002-03.....8

4.2 Strategic Outcomes.....10

4.2.1 Complaint Management and Resolution.....12

4.2.2 Employment Equity.....27

4.2.3 Human Rights Promotion.....35

4.2.4 Corporate Services.....42

Section 5: Financial Tables.....48

Table 1 - Summary of voted parliamentary appropriations.....48

Table 2 - Comparison of total parliamentary appropriations available to actual spending.....49

Table 3 - Historical comparison of parliamentary appropriations used.....50

Table 4 - Resources by service line and strategic outcome.....51

Table 5 - Resource requirements by organization and service line.....52

Table 6 - Historical comparison of actual spending by service line and strategic outcome.....53

Section 6: Statement of Management Responsibility.....54

The Chief Commissioner's Message

I am pleased to present this Departmental Performance Report for the Canadian Human Rights Commission covering the period April 1, 2002 to March 31, 2003.

The Commission fulfils a statutory mandate based on two Acts of Parliament: the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) of 1978 and the *Employment Equity Act* (EEA) of 1996.

In recent years a series of reports have addressed the operations and future directions of the Commission. Furthermore, many of the Commission's stakeholders have provided and continue to provide valuable insights into the Commission's past and present challenges and its opportunities for the future. The challenges we face, and the manner in which we are addressing them, together mark a turning point in our history.

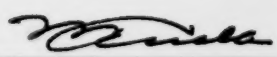
As a priority, we are responding conclusively to public expectations as to operational effectiveness and efficiency related to the complaint management system. I am pleased to report that a new human rights business model has been designed and is being implemented. It is now beginning to show results, but more time is needed for the new model to fully take hold within the Commission.

I am also very pleased to report on a number of positive assessments of the Commission's Employment Equity Audit Program. These were informed and supported by stakeholder consultations. However I must also report that the Government did not renew funding for accelerating the pace of audits.

Another area in which the Commission has made progress is in clarifying institutional relationships with other organizations. For example, the Commission has signed a protocol with the Clerk of the Privy Council which included a provision for the Commission to forward to the Clerk regular reports on the compliance performance of federal departments and agencies with respect to employment equity. A second protocol is in place between the Commission and the Canadian Human Rights Tribunal to permit discussion of administrative issues only. Also, a Memorandum of Understanding is in place between the Commission and the Labour Directorate, Human Resources Development Canada on respective roles and responsibilities dealing with employment equity.

Sound program design and delivery are critical to achieving results, but a modern management culture and processes are equally important to doing so in an efficient and sustainable manner. I believe that program delivery and management capacity must be complementary and balanced. Accordingly, formal implementation of the government's Modern Management initiative (also know as Modern Comptrollership) began in the reporting period and I look forward to the results of the capacity assessment and our development of an action plan based on it. I am pleased to report that steady progress continues to be made in all seven areas of modern management. For example, the Commission has experienced a dramatic decline in the annual staff turnover rate — from a high of approximately 33% in 2000 to just under 10% in the reporting period. This is a concrete indicator of the progress the entire Commission has made in the area of "motivated people."

I am greatly encouraged by the energy, innovation and commitment of all Commission staff to a culture of continuous improvement in the service of human rights, diversity and equality in the workplace. I am equally confident that future reports will demonstrate even stronger results for Canadians.



Mary M. Gusella
Chief Commissioner

Context

A Time for Change

In 1977 when the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) was passed it established an innovative and forward-thinking system for the promotion and protection of human rights. Over most of the past 26 years, the Act and the Commission have served Canadians well. However, much has changed in the human rights landscape since 1977. Overt forms of discrimination are less prevalent, but they have been replaced by more subtle and complex forms of discrimination. Human rights law has evolved to recognize that inequality arises, not only from prejudice, but also from the discriminatory impact of policies and programs on groups of people.

The traditional complaint system for dealing with human rights has problems: citizens must often wait too long to have their claims assessed; the process is sometimes overly complex, too much attention has been paid to the processing of individual complaints and too little to looking at innovative ways of resolving them either before or during investigation; and, in recent years, backlogs have become a constant burden. On March 31, 2002 the Commission's total caseload was 1,364 cases. During the reporting period 908 cases were added to the existing caseload and by March 31, 2003 the Commission caseload stood at 1,400 cases. This 2.6% increase in the total caseload is attributable to the 33.8% increase in the number of new complaints, from 600 expected cases per year to 803 received during the year.

A series of reports in recent years have addressed the operations and future directions of the Commission: the 1998 Auditor General's report; the 2000 report of the CHRA Review Panel, *Promoting Equality: A New Vision*; the 2002 report of the House of Commons Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities; the 2002 report of the Senate Standing Committee on Human Rights; and the 2003 report of the House of Commons Public Accounts Committee.

An Agenda for Change

To develop a package of improvements and bring new perspectives to its work, the Commission considered, not only the above reports, but also: reports on commission reform from other jurisdictions; experiences of other human rights commissions; viewpoints of Commission staff and innovative thinking from other disciplines. In essence, the Commission went back to basic principles.

At its origins, the CHRA was remedial and preventative. It aimed at deterring and also at preventing discrimination by encouraging compliance with the Act. The legislation was intentionally made to be flexible and give the Commission a full range of tools to adapt to new circumstances and changing demands. However, over the years, due to resource constraints and judicial decisions, the Commission has been pushed away from its remedial roots toward enforcement, focusing more on investigation and litigation to resolve human rights disputes.

While there is an important public interest in the resolution of every individual human rights complaint, it is also important to focus on complaints that raise much broader issues, the resolution of which may have far-reaching implications.

While the recommendations for legislative change of the *Canadian Human Rights Act Review Panel* are still under consideration by the government, the Commission is convinced that significant changes are possible within the current legislative framework. A new complaint business model has been developed that is client-centered and results-oriented. This new approach is based on these key objectives:

- The complaints handling system will be faster, more efficient and more effective. The backlog must be eliminated and systems changed to ensure that it does not recur.
- There will be increased emphasis on reducing discrimination through non-adversarial means such as Alternative Dispute Resolution (ADR).

- The mandate of the Commission to prevent discrimination and promote respect for human rights will be re-invigorated and strengthened.
- The Commission will, in the public interest, focus more of its efforts on identifying and rooting out systemic discrimination.
- The Commission will work in accordance with the highest standards of modern management to ensure the highest level of service to Canadians.

Details of the new model are found in Section 4.

Commission Overview

The mission of the Commission is to:

- protect and advance human rights by providing a forceful, independent and credible voice for promoting equality in Canada;
- discourage discrimination and disadvantage and ensure compliance with the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act;* and
- share its experience and cooperate with human rights institutions in Canada and in other countries.

These mission statements are under review in order to best reflect the Commission's dual legislative mandate.

Section 2 of the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) states that:

> *the purpose of this Act is to extend the laws in Canada to give effect, within the purview of matters coming within the legislative authority of Parliament, to the principle that all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted.*

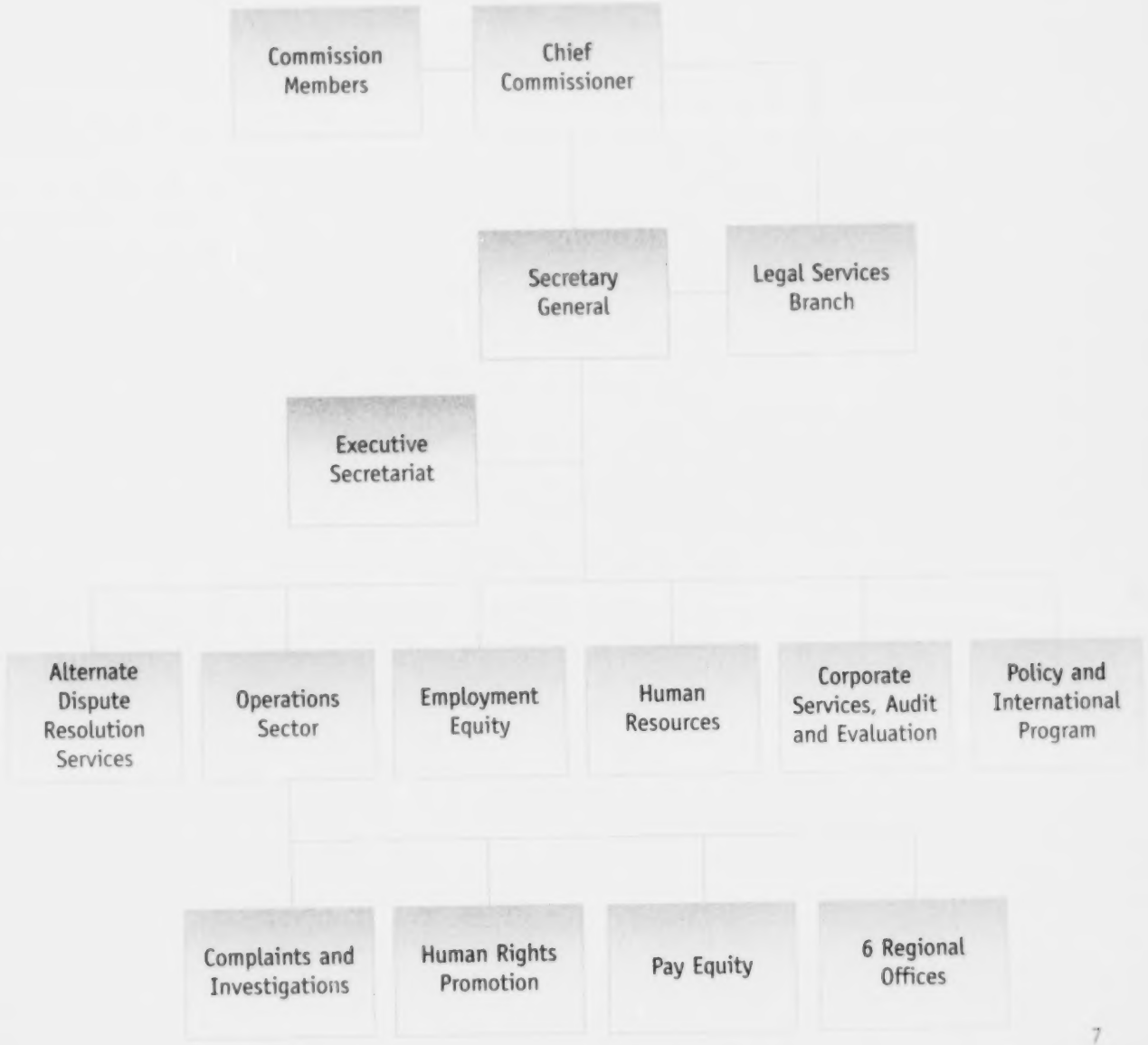
Section 2 of the *Employment Equity Act* (EEA) states that:

> *the purpose of this Act is to achieve equality in the workplace so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfillment of their goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences.*

The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Commission, supported by the Secretary General of the Commission.

The Commission is made up of a Chief Commissioner and up to six part-time members. The Chief Commissioner is appointed for a term of up to seven years, and the other Commissioners for terms of up to three years.

Canadian Human Rights Commission



Performance by Strategic Outcome

4.1 Major Achievements of 2002–03

Over the past year, the Commission embarked on a process to revitalize and rebuild its capacity as an institution with the purpose of delivering stronger leadership on human rights and stronger management, good stewardship and continuous improvement. Its activities have focused on improvements to programming and on ensuring resources are used where they can be most effective in enhancing human rights.

With respect to employment equity, the Commission undertook stakeholder consultations and commissioned an independent program evaluation which included a survey of employers. These documents were helpful in developing a report and recommendations to the Parliamentary Committee reviewing the *Employment Equity Act*.

With respect to complaint management, the Commission initiated a process of change and renewal in 2002 and began implementation in early 2003. The change agenda focuses on three areas:

- expanding the use of alternative dispute resolution (ADR) to significantly enhance earlier resolution of complaints of discrimination in a non-adversarial manner;
- making the complaint handling process more efficient, timely and effective, and thereby eliminating the backlog and issues that cause it; and
- developing tools and processes to identify and focus on those human rights issues that raise systemic or serious human rights issues and have the greatest impact.

During the reporting period the Commission used a number of non-complaints tools to respond to systemic human rights issues and raise awareness amongst key stakeholders about human rights issues. The Commission staff also delivered approximately 300 presentations, training sessions and workshops on a range of human rights issues to federally regulated employers and service providers. The Commission released new

policies on Aboriginal employment preferences and on drug and alcohol testing, issued a Special Report on the Innu of Labrador, studied international best practices in addressing racism and made submissions to Parliament on the human rights implications of new government initiatives, including Human Resources Modernization, Pay Equity, the *First Nations Governance Act* and same-sex marriages. The Commission will be further refining its promotion and prevention tools to address systemic human rights issues over the coming year.

Over the longer term, these changes will bring the Commission closer to achieving the remedial and preventive approaches to human rights Parliament originally envisaged when the CHRA was adopted 26 years ago.

As part of the management improvement agenda, the Commission is developing new tools and improving its planning, management systems and processes, as it responds to the complex and diverse problems of human rights. A planning process with clear accountabilities links strategic and operational planning and budget allocations, in a timely manner. Monitoring ensures that business plan targets are being met and that corrective action is taken as required.

The development of performance measures is a key management priority. This work was first initiated by the Commission for the Employment Equity Audit program which completed a program profile and logic model (the first two elements of a Results Based Management Accountability Framework) and identified some of the essential data sources for critical performance measurements and support for the eventual evaluation strategy.

The Commission has undertaken a major initiative to redesign the electronic Complaint Management System (CMS) and the Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). The new workflow systems will allow Commission staff to input, store and track all information related to cases, access policy and legal work germane to the resolution, and produce performance measurement reports. Staff were involved in the detailed needs assessment. The system is expected to be operational in Fall 2004.

In conjunction with other measures described in this report, the Commission is positioning itself to re-invigorate its mandate as a leader in advancing human rights in the Canadian workplace.

4.2 Strategic Outcomes

The Commission's strategic outcomes are delivered in four core areas: **Complaint Management and Resolution, Employment Equity, Human Rights Promotion** and **Corporate Services**. These strategic outcomes are the "key drivers," for the Commission to meet its mandate of protecting and advancing human rights in Canada.

The Commission's Strategic Outcomes

Human Rights Commission Mission

Protect and advance Human Rights in Canada

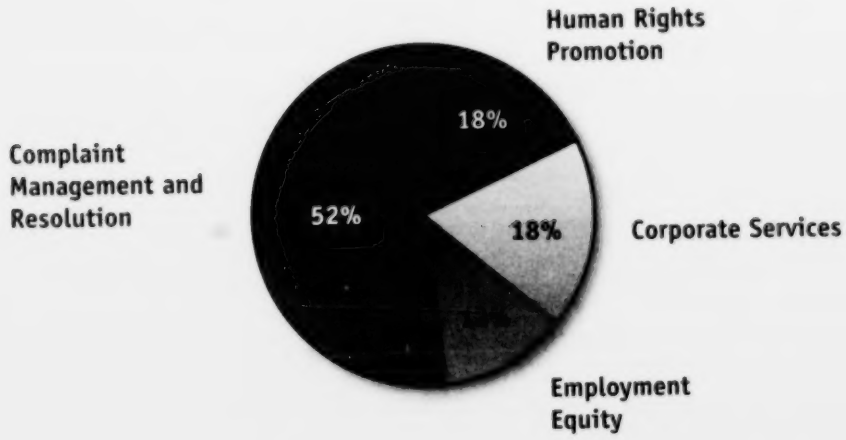
Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services
Management and Resolution of Human Rights Complaints.	Greater equality in the Workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act*.	Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles, reduced discriminatory practices in the workplace.	Human resources strategic and business planning, audit and evaluation, financial, administrative, informatics, library and record services.

Management Tools

Human Resources Management
Information Management and Technology
Strategic Planning and Resource Allocation Process
Process Improvements
Asset Management
Financial Management

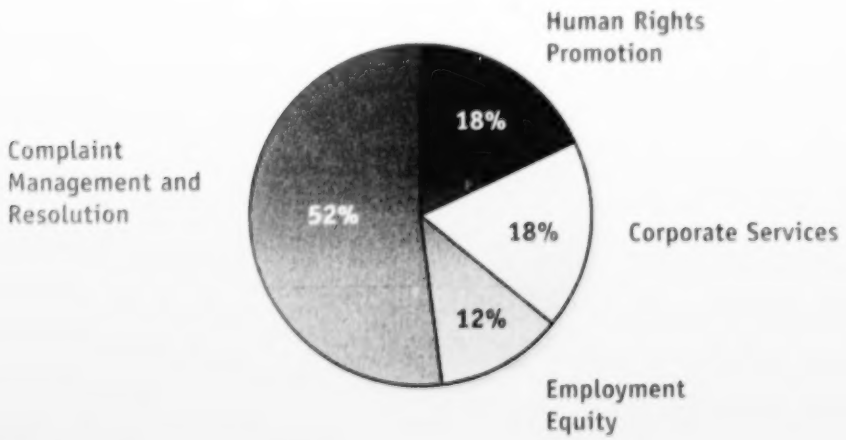
In 2002–03, the Commission spent $23.60M in support of these strategic outcomes. As shown in Figure 1, of this amount approximately 52% (or $12.20M) was spent on Complaint Management and Resolution; 12% (or $2.70M) on Employment Equity; 18% (or $4.30M) on Human Rights Promotion (including policy research, consultation and development); and 18% (or $4.40M) on Corporate Services.

Figure 1: 2002–03 Resources by Strategic Outcome



In 2002–03, the Commission spent $23.60M in support of these strategic outcomes. As shown in Figure 1, of this amount approximately 52% (or $12.20M) was spent on Complaint Management and Resolution; 12% (or $2.70M) on Employment Equity; 18% (or $4.30M) on Human Rights Promotion (including policy research, consultation and development); and 18% (or $4.40M) on Corporate Services.

Figure 1: 2002–03 Resources by Strategic Outcome



4.2.1 *Complaint Management and Resolution*

SUMMARY

Strategic Outcome: Management and Resolution of Human Rights Complaints

Meaningful and timely recourse to individual victims of discrimination in accordance with the terms of the *Canadian Human Rights Act*.

Key Partners and Stakeholders

- Commissioners
- Operations Sector
- Legal Services Branch
- Alternative Dispute Resolution Services Branch
- Policy and International Programs Branch
- Canadian citizens
- Federal departments and agencies
- Federally regulated employers and service providers
- Non-governmental organizations
- Canadian Human Rights Tribunal
- Provincial Human Rights Commissions

Key Targets and Overall Results

- Deal expeditiously with annual caseload of 600 complaints.
- Set up and begin implementing a special project to eliminate backlog of complaints within five years.
- Deal with pay equity complaints and examine current investigation processes in light of available resources.
- Redesign the automated Complaint Management Information System (CMIS).

Programs and Resources that Support Overall Results

- Inquiry, Intake and Investigation
- Alternative Dispute Resolution
- Pay Equity
- Litigation

Resources spent on this strategic outcome for 2002–03 were $12.20M, including 101 FTEs.

Management Practices

- Effective and efficient complaint business model.
- Electronic Case Management System (under development)

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

Providing meaningful and timely recourse to individual victims of discrimination to support human rights in a free and democratic society is an essential Canadian value and a commitment by the Government of Canada. A transparent, timely and fair process is critical in that regard. Challenges include such factors as the volume of complaints received, the complexity of individual complaints and the intrinsic complexity of the complaint process itself.

While there is broad support for the mandate of the Commission, as noted earlier a number of reports have expressed concerns related to higher public expectations, as well as to operational effectiveness and efficiency, in certain aspects of the Commission's work. To address these concerns, the Commission embarked on a process of change focused on developing a new complaint business model and on modernizing its management practices. The Chief Commissioner articulated the path forward in a speech to the Canadian Association of Human Rights Associations in May 2003, which may be found on the Commission's Web site at ***http://www.chrc-ccdp.ca***

The Commission has learned that the most effective long-term investment it can make in complaint management and resolution is to provide, in as comprehensive a manner as possible, fora for parties to resolve matters themselves, within a structured program, guided by experienced practitioners. This means enhancing ADR services.

Dealing with Individual Complaints

Complaints of discrimination may move through several stages, from inquiry and intake to mediation, investigation, conciliation and referral to the Canadian Human Rights Tribunal, depending on the individual case.

Inquiries: Each year, the Commission responds to up to 50,000 inquiries received by mail, e-mail, telephone or personal visit to headquarters or one of six regional offices. Inquiries which fall within the jurisdiction of the Commission are introduced into the complaint process. Inquiries which do not come within the jurisdiction of the Commission are referred where possible to other systems for redress or resolution.

Intake: At the intake stage, additional information is gathered and further analysis is conducted to determine if the allegation constitutes a basis for a complaint of discrimination under the Act. If it does, it is referred to mediation or investigation.

Investigation: Complaints that are not settled in mediation are referred to investigation, where evidence related to the complaint is gathered and analysed, and recommendations are prepared for the consideration of Commissioners.

Alternative Dispute Resolution: This expression refers to a range of approaches and techniques for resolving disputes other than through litigation, including mediation and conciliation.

Mediation is a voluntary process, and is the cornerstone of the Commission's ADR program. It is offered at all stages of the complaint process, including immediately after a complaint is filed. Commission mediators ensure that settlements address any policy or procedural changes that are required to address the broader public interest, as well as the interests of the parties.

The Commission has provided conciliation services since its inception. Conciliation differs from mediation in that it is a mandatory process normally offered to parties after an investigation has been carried out. Conciliators must be appointed by members of the Commission. Like mediation, conciliation is confidential and without prejudice, and the conciliator ensures that settlements address the public interest as well as individual interests of the parties.

ADR has always been part of the complaint process managed within the Operations Sector. In February 2003, the Commission established an independent Alternative Dispute Resolution Services Branch with a broadened mandate and enhanced budget. The mandate not only includes complaints resolution but also outreach activities on the effectiveness of ADR to increase participation and assist the Commission in managing its complaint caseload.

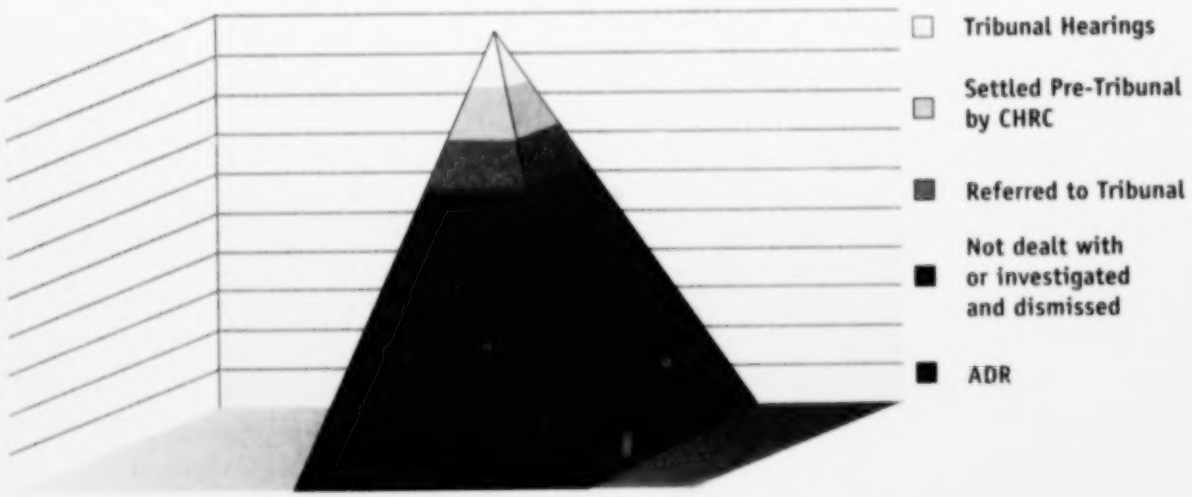
During this reporting period, the Commission also created an Advisory Council of eminent jurists and ADR specialists to provide advice to the

Chief Commissioner on all matters related to the program's overall approach, operational policies and procedures, measures to protect the public interest, training and staff development, and program evaluation. Council members include two former Supreme Court justices, a former chief justice of Ontario and a former Alberta Court of Appeal judge. The news release announcing the creation of the Council can be found on the Commission's Web site.

Legal Services: Under the CHRA, legal counsel represent the public interest before the Canadian Human Rights Tribunal. In the reporting period, the nature and scope of this representation was reconsidered to better reflect the Commission's public interest role under its enabling legislation by focusing its participation at Tribunal.

Figure 2 provides a graphic demonstration of the relative number of signed complaints being handled at each state at any given time.

Figure 2: Case Overview, 2002–03 — Getting the Balance Right



Dealing With Systemic Human Rights Issues

Resolving systemic cases in a non-adversarial way can influence an entire workplace or an entire sector of Canadian society. For example, in 2002 a complaint filed by a deaf man named Henry Vlug was resolved through negotiation. The case concerned the need for better access to information for the hearing impaired in airports across Canada. The resolution of this complaint will address systemic problems and rectify human rights violations affecting many people.

The Commission has taken the following steps to better address issues of systemic discrimination:

- The Commission introduced new approaches within the complaint system to enable it to assess and prioritize cases based on their complexity, substance and potential impact.
- The Commission expanded the use of tools outside the current complaint system, such as public reports and policy inquiries, to better identify the root causes of systemic human rights issues and make recommendations for change. For example, in 2002, the Commission released a report on the human rights situation of the Innu of Labrador and a revised policy on drug and alcohol testing in the workplace, and made submissions to Parliament on the human rights implications of new government initiatives such as same sex marriages and the *First Nations Governance Act*.
- The Commission is moving to ensure that its role when it is before the Canadian Human Rights Tribunal is clearly identified and understood as being in the public interest, as defined in the Act.
- The Commission is taking greater initiative on the prevention side of the equation by offering educational opportunities on systemic human rights issues such as the duty to accommodate and on the benefits of an inclusive workplace and a diverse workforce representative of the peoples of Canada.

In addition to the above-mentioned new measures, the Commission continued to represent the public interest before the Canadian Human Rights

Tribunal and the courts in a wide variety of human rights complaints concerning grounds protected under the Act.

The Commission participated in the debate over same-sex marriage in court proceedings in Quebec and Ontario. In the Ontario Court of Appeal decision, *Halpern et al v. Attorney General of Canada et al.*, the court held that a law prohibiting same-sex couples from marrying perpetuates the view that same-sex couples are not capable of forming loving and lasting relationships and are not worthy of the same respect and recognition as opposite-sex relationships. Such a law violates s. 15 Charter rights of same-sex couples, said the Court.

Finally, it should be noted that, in pursuance of its mandate to nurture and protect human rights in Canada, the Commission maintains an important working relationship with the Canadian Human Rights Tribunal. The Tribunal is a wholly separate and independent agency from the Commission. The two maintain a formal ongoing dialogue on administrative matters where the two bodies interact.

RESOURCES USED

The Commission spent $12.20M to support the complaint management and resolution strategic outcome, including 101 full time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Sections 5 and 6.

OUTCOMES ACHIEVED

The following outcomes are reported under specific commitments as stated in the *Report on Plans and Priorities* for the period under review. Commitments support the strategic outcome of management and resolution of human rights complaints by providing meaningful and timely recourse to individual victims of discrimination in accordance with the terms of the CHRA.

RPP Commitment: Deal expeditiously with caseload of 600 new complaints and eliminate the backlog of complaints within five years.

Revising the Complaint Business Model

As noted, the Commission is now well along in its process to change the model of human rights complaint management away from litigation toward earlier conflict resolution, and toward the use of broader policy and promotion tools to deal with systemic cases. Earlier intervention means lower costs per case and, in the longer term, more resources to deal with systemic cases, and cases that might clarify matters of principle or set important precedents.

Figure 3: Shifting the Model

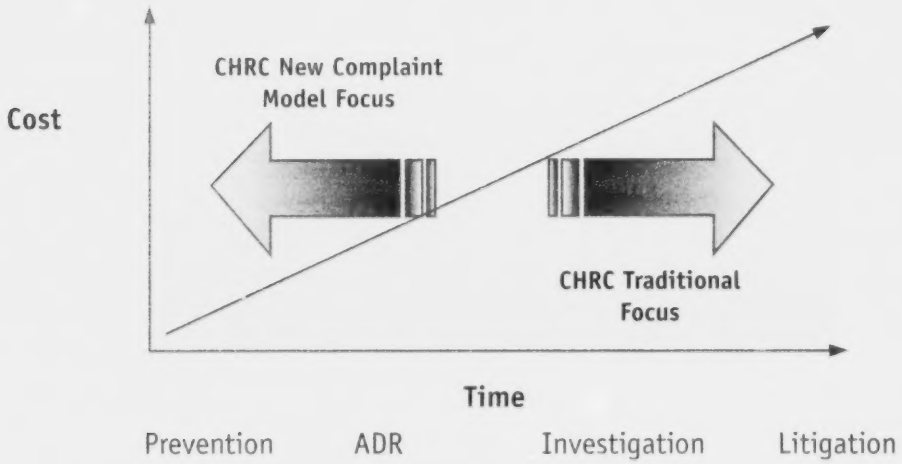


Figure 3 shows the disproportionate costs of case resolution when complaints proceed to a full Tribunal hearing. These cases take longer to resolve and rely upon litigation tools rather than tools that encourage cooperation and consensus building. This is done not only to reduce costs but to foster better and more meaningful complaint resolution by the affected parties.

By shifting the model toward early resolution and education, not only will the per case cost decline but the resolution will have avoided exacerbating the conflict by hardening positions, minimizing communication and

disputing all issues, as sometimes occurs in the positional bargaining that can occur in litigation. Education will also prevent future complaints and foster environments where all individuals are respected and treated equally and equitably in line with human rights principles and legislation.

Performance Indicators

Complaint Case Volume

The volume of cases entering the system is an important workload indicator for the Commission over which the Commission has absolutely no control.

On March 31, 2002, the Commission's total caseload was 1,364 cases. In the new fiscal year 2002-03, 908 cases were added to this existing caseload: 803 were new cases and 105 were cases returned to the caseload (e.g., cases returned after complainants had exhausted alternative redress mechanisms or cases that were returned for a new decision following judicial reviews). The Commissioners rendered 872 decisions that closed cases during the fiscal year. By the end of March 2003, the Commission's caseload stood at 1,400 cases, a slight increase of 3% (36 cases). This increase in the total caseload is attributable to the significant increase in the number of new complaints — from 600 expected cases per year to 803 cases received during the reporting period.

Table 1: Caseloads and Decisions, 2002–03

Caseload as of March 31, 2002	New cases received	Cases returned to caseload	Final case decisions	Caseload as of March 31, 2003	Variance
1,364	803	105	872	1,400	36

The Commission's ability to manage a balanced annual flow of cases coming in and cases being closed is an indicator that the Commission's new complaint business model is effective in providing timely service to Canadians. It is anticipated that the combined efficiencies of the new complaint process, with its emphasis on early resolution, and the application of incremental resources of $570,000 annually through to

2005–06 to advance the investigation of cases, will result in more case closings and subsequently decrease the complaint caseload. As noted above, the Commission closed 872 files, for an average of 72 files per month in 2002–03. In the next reporting period, we are projecting a possible increase to approximately 1,200 files closed or 100 case decisions per month.

Closings of complaint cases is only a partial reflection of the Commission's work. In 2002–03, the Commission completed work on a total of 1,584 complaint files as described in Table 2 below.

Table 2: Results of the Commission's Work on Complaint Files in 2002–03

Number of cases	Results of decisions
63 (7%)	cases were **not dealt with** by the Commission (pursuant to section 41) because they were filed more than one year after the alleged act of discrimination, or because the complainants were asked to first pursue other redress mechanisms
120 (14%)	cases were **referred to a Canadian Human Rights Tribunal** for a hearing
276 (32%)	194 cases were **settled** at mediation, 75 at conciliation and 7 during investigation
413 (47%)	cases were **dismissed** after investigation because evidence was lacking, the matters were outside the Commission's jurisdiction, or the complainants withdrew or abandoned their complaints
Sub-total 872 (100%)	**Files closed**
712	cases were **discontinued** by the complainant before a complaint was signed. These files were administratively closed without a decision by members of the Commission.
Total 1,584	**Complaint files completed in 2002–03**

ADR Participation Rate

Participation Rate: This indicator is a good measure of success in relation to mediation, which is voluntary. The same does not apply to conciliation, which is a mandatory process. The voluntary nature of mediation has a certain appeal to parties: it offers them a sense of comfort, ownership and empowerment that a mandatory process does not provide. A high participation rate in mediation is therefore a good indicator of the ADR program's acceptance and credibility with both complainants and respondents. It also means that more settlements and earlier resolution are likely. Consequently, one of the Commission's objectives is to achieve and maintain a high participation rate.

The participation rate is the number of cases in which the parties agree to mediation as a proportion of all cases in which mediation is offered. This rate has fluctuated over time since the Commission first introduced mediation in 1999. The highest rate achieved prior to this reporting period was 60% in 2000.

In 2002-03, the ADR Services Branch processed 615 files in which mediation was offered to the parties. The parties agreed to participate in mediation in 305 or 50% of cases. This rate is somewhat low, and steps are being taken to increase it over the next year, including high-level contacts with the heads of major respondent organizations (Chief Commissioner to Deputy Head/Chief Executive Officer) and a promotion plan featuring public statements, seminars, new publications and more detailed information on the Commission's Web site. These measures are already paying off, and the first quarter of 2003-04 shows a 61% participation rate.

ADR Settlement Rate

Settlement Rate: The settlement rate is the number of cases in which settlements are achieved as a proportion of all cases in which the parties agree to participate. According to experts in ADR, a settlement rate of 50% is considered good, while a rate in the 70% range is considered excellent. The highest settlement rate achieved in mediation in the past was 72% in 2001. The settlement rate for conciliation has been consistent over the years at around 50%.

As shown in Table 3 below, the settlement rate was 66% in mediation and 51% in conciliation for an overall rate of 61%. Recent improvements to the Commission's ADR services are having a positive effect on the settlement rate. The first quarter of 2003-04 is showing a settlement rate of 71% in mediation and 60% in conciliation for an overall rate of 69%.

Table 3: Settlement Rates for Mediation and Conciliation, 2002-03

Process	Cases		Settlement Rate
	ADR Conducted	Settled[1]	
Mediation	305	201	66%
Conciliation	158	81	51%
Total	463	282	61%

[1] These figures represent the settlement agreements signed by the parties during the fiscal year. They were not necessarily approved by the Commission during the same reporting period.

Investigations Completed

During the fiscal year, 697 files were processed at investigation. Of the 697 files, 588 cases were investigated and their reports presented to the Commission for decision, 7 cases were settled during the course of the investigation, 84 files were referred to mediation during the course of, or at the completion of, an investigation and 18 were referred for analysis of the application of section 40-41 of the Act. The Commission is resourced to conduct 400 investigations per year. With the additional resources provided by the Treasury Board to reduce its caseload, the Commission was able to investigate an additional 188 cases.

As shown in Table 3 below, the settlement rate was 66% in mediation and 51% in conciliation for an overall rate of 61%. Recent improvements to the Commission's ADR services are having a positive effect on the settlement rate. The first quarter of 2003–04 is showing a settlement rate of 71% in mediation and 60% in conciliation for an overall rate of 69%.

Table 3: Settlement Rates for Mediation and Conciliation, 2002–03

Process	Cases		Settlement Rate
	ADR Conducted	Settled[1]	
Mediation	305	201	66%
Conciliation	158	81	51%
Total	463	282	61%

[1] These figures represent the settlement agreements signed by the parties during the fiscal year. They were not necessarily approved by the Commission during the same reporting period.

Investigations Completed

During the fiscal year, 697 files were processed at investigation. Of the 697 files, 588 cases were investigated and their reports presented to the Commission for decision, 7 cases were settled during the course of the investigation, 84 files were referred to mediation during the course of, or at the completion of, an investigation and 18 were referred for analysis of the application of section 40-41 of the Act. The Commission is resourced to conduct 400 investigations per year. With the additional resources provided by the Treasury Board to reduce its caseload, the Commission was able to investigate an additional 188 cases.

Table 4: Investigation Cases

No. of cases processed at investigation	No. of investigation reports completed	Cases settled during investigation	Cases referred to mediation	Cases referred to for analysis of Section 40/41
697	588	7	84	18

Age of Cases

This measure allows the Commission to assess the length of time complaints have remained within the system until completion.

A more strategic approach with respect to the Commission's caseload has resulted in a significant diminution of older cases. The longer-term objective is for the Commission to reach a stage where it can deal with most new cases within one year, and to track timeliness factors and service standards through a new Electronic Case Management System. Important steps toward these objectives were made in the current reporting period.

Table 5: Reduction of the Cases Over 2 Years of Age

AGE		2002										2003		
		March 31st	April 30th	May 31st	June 30th	July 31st	August 31st	Sept. 30th	Oct. 31st	Nov. 30th	Dec. 31st	Jan. 31st	Feb. 28th	March 31st
Under 2 years*	#	772	790	761	805	862	911	914	928	957	947	947	954	957
	%	57	57	57	60	62	63	63	64	64	67	67	67	68
Over 2 years **	#	592	597	567	530	534	537	534	528	539	465	456	469	443
	%	43	43	43	40	38	37	37	36	36	33	33	33	32
Total size of the caseload		1364	1387	1328	1335	1396	1448	1448	1456	1496	1412	1403	1423	1400

* The table shows an increase in the number of cases under two years of age. This situation is attributable to the fact that the number of new cases the Commission received is greater than the number of cases it was able to close during the year.

** The table also shows a slight increase, in some months, in the number of cases over two years. This is primarily due to the normal aging process of the cases that were under two years.

Figure 4: Age of the Caseload by Numbers, 2002–03

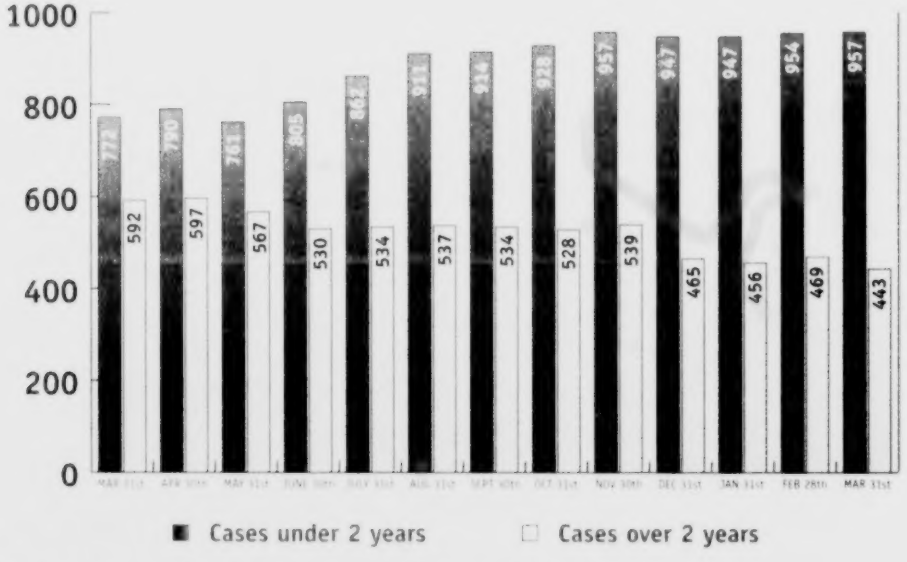


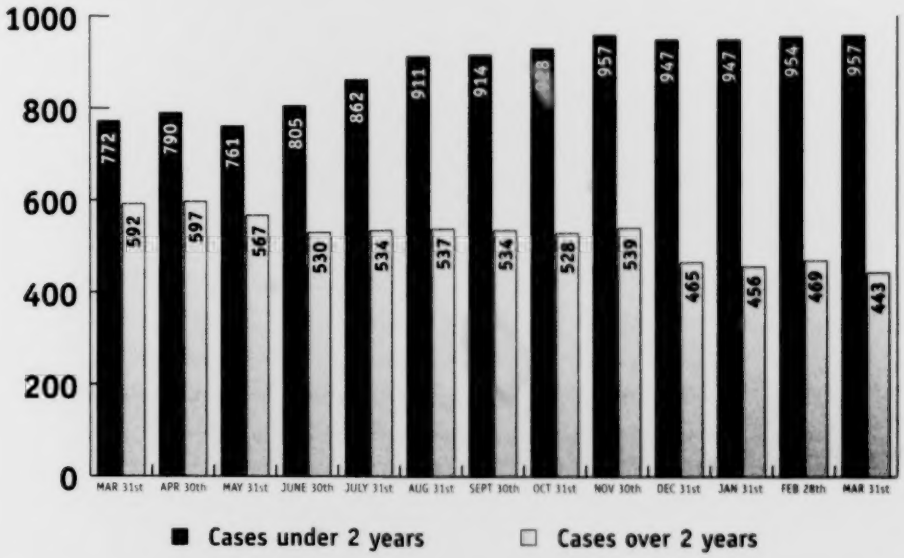
Table 5: Reduction of the Cases Over 2 Years of Age

AGE		2002										2003		
		March 31st	April 30th	May 31st	June 30th	July 31st	August 31st	Sept. 30th	Oct. 31st	Nov. 30th	Dec. 31st	Jan. 31st	Feb. 28th	March 31st
Under 2 years*	#	772	790	761	805	862	911	914	928	957	947	947	954	957
	%	57	57	57	60	62	63	63	64	64	67	67	67	68
Over 2 years **	#	592	597	567	530	534	537	534	528	539	465	456	469	443
	%	43	43	43	40	38	37	37	36	36	33	33	33	32
Total size of the caseload		1364	1387	1328	1335	1396	1448	1448	1456	1496	1412	1403	1423	1400

* The table shows an increase in the number of cases under two years of age. This situation is attributable to the fact that the number of new cases the Commission received is greater than the number of cases it was able to close during the year.

** The table also shows a slight increase, in some months, in the number of cases over two years. This is primarily due to the normal aging process of the cases that were under two years.

Figure 4: Age of the Caseload by Numbers, 2002–03



As of March 31, 2002, the total caseload was 1,364 cases, of which 772 or 57% were under two years old and 592 cases or 43% were over two years. As shown in Table 5 and Figure 4 above, the Commission overall succeeded in reducing its caseload that was over 2 years old by 25% by the end of March 2003. As a percentage of the total caseload, cases over 2 years old dropped from 43% to 32%.

RPP Commitment: Deal with pay equity complaints and examine current investigation processes in light of available resources.

Pay Equity Complaints

The Pay Equity complaints remain a top priority for the Commission as they have the potential to affect tens of thousands of individuals. Though relatively few in number, pay equity cases can affect many employees and involve potential retroactive pay and wage adjustments totaling millions of dollars. Investigations are complex, requiring extensive analysis and discussion with employees, the bargaining agents that represent them and the employers. Once investigated, these complaints are frequently the subject of prolonged litigation.

The Commission began the 2002-2003 fiscal year with a caseload of 113 pay equity complaints.

Decisions taken in the 2001-2002 fiscal year to streamline and focus the work of the Commission with respect to pay equity investigations resulted in significant case management efficiencies as evidenced during 2002-03. During the year, the various stages of pay equity complaint processing was integrated with the existing Commission complaint process, allowing for focused and multi-disciplinary attention on systemic wage discrimination complaints.

During 2002-03 the Commission closed 65 pay equity complaints, a caseload reduction of 60%. However, during the year one case was re-activated and returned to the pay equity caseload. Therefore at the end of March 2003 the Commission had 49 open pay equity cases. The Commission is currently developing a comprehensive strategy to process and complete all pay equity cases.

RPP Commitment: Redesign the automated Complaint Management Information System (CMIS).

The Commission is investing $1.4M received from Treasury Board to modernize its Complaint Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS) through the Information Technology Innovation (ITI) Project, which supports improvements in its core programs. The ITI Project aims to improve workflow, provide user-friendly and fully accessible information, and support monitoring and reporting. It will also lay the groundwork for the introduction of Government On-Line (GOL) components.

The ITI Project was officially chartered in October 2002. It is executed and controlled in accordance with project management standards defined and described in Treasury Board's *Information Technology Project Manager's Handbook* and the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). The project's main processes include a project plan which controls both time and budget, a risk management plan, a quality management plan and a communication plan. In February 2003, the Commission completed the required needs assessment phase of the project. The Commission has planned to have the new system fully implemented no later than Fall 2004.

4.2.2 *Employment Equity*

SUMMARY

Strategic Outcome: Employment Equity

Greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act*.

Key Partners and Stakeholders

- Commissioners
- Employment Equity Branch
- Legal Services Branch
- Human Resources Development Canada
- Treasury Board Secretariat
- Public Service Commission
- Private and public sector employers and employees subject to the *Employment Equity Act*
- Privy Council Office

Key Targets and Overall Results

- Begin 40 new audits to target 340 total employers.
- Begin reasonable progress assessments of 100 employers anticipated to be in compliance.
- Initiate follow-up audits with employers who have signed undertakings after initial audits.
- Develop response to recommendations and legislative changes arising from legislative review.
- Assist employers to understand *Employment Equity Act* responsibilities.

Programs and Resources that Support Overall Results

- Employment Equity Audit Program
- Audit and assessment
- Monitor compliance
- Resources spent on this strategic outcome for 2002-03 were $2.70M including 29 FTEs.

Management Practices

- Development and implementation of performance standards.
- Distribution of employers' kits, templates.
- Access to audit standards and manuals on Internet.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

There are many risks to Canadian society and the economy of not achieving equitable representation based on barrier-free employment systems. Primary social objectives, articulated in the *Canadian Charter of Rights and Freedoms,* the *Canadian Human Rights Act* and government policy cannot be achieved without equity in the labour market. Continued discrimination distorts the labour market, under-employs available skills and competencies, and increases the costs of social programming, all of which undermine Canada's competitive advantage in the global economy. Many major business leaders, such as those in the banking sector, share this view.

In 2002 Parliament reviewed the *Employment Equity Act*. In preparing for this review, the Commission undertook stakeholder consultations, commissioned an independent program evaluation which included a survey of employers, and provided the Parliamentary Committee reviewing the Act with a report and recommendations.

The Committee concluded that the Act was working well, emphasizing cooperation and persuasion with employers as the appropriate approach.

The Commission was particularly pleased that the Committee called for an integrated strategy to ensure equal employment opportunities for persons with disabilities and Aboriginal peoples.

The independent program evaluation and employer survey demonstrated that results of the first five years of the Employment Equity Compliance Program were positive and concluded that the Commission has adequately fulfilled its mandate. It further concluded that:

- stakeholders find the audit requirements reasonable;
- most employers believe enforcement actions used by the Commission are appropriate and that actions taken as a result of audits will lead to increased levels of representation and the elimination of barriers; and
- employers value and rely first on the Commission's information regarding their legislative obligations.

RESOURCES USED

The Commission spent $2.70M including 29 full time equivalents (FTEs) to support this strategic outcome. The detailed resources are outlined in Sections 5 and 6.

OUTCOMES ACHIEVED

The following outcomes focus on specific commitments stated in the *Report on Plans and Priorities* for the period under review. Commitments support the strategic outcome of Employment Equity by providing greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act* (EEA).

In five years, the Commission has initiated audits of 56.2% of employers subject to the Act, representing 717,313 employees or 75.7% of the federally regulated workforce. A streamlined audit approach has been developed to complete the audit of small employers representing the remaining quarter of the workforce.

Through consultation and an independent program evaluation, it is clear that there is wide support for employment equity legislation among employers, unions and organizations representing designated groups, and that without the Commission's audit efforts, compliance would be considerably less than it is today.

Employment Equity Reports

As reported in last year's report, the low level of compliance at the time of most initial audits and the time it has taken employers to reach full compliance had delayed the implementation of the monitoring phase. While it is possible to establish that there remain significant areas of under-representation within the federal workforce, specific areas of under-representation are determined only when an employer has compared its levels of representation with appropriate labour market availability standards. To properly measure the program's impact, one must compare, over time, the success of employers in compliance with the Act in making reasonable progress in closing gaps in representation.

In the private sector, 75 employers had been found in compliance as of December 31, 2001. All have set short-term hiring and promotion goals, covering a three-year period after the completion of the audit. To date, the Commission has been able to monitor the implementation of goals of 25 of these employers for the first two years of their employment equity plans. Overall, these employers have met approximately 30% of the short-term goals established in their employment equity plans.

The impact of the employment equity audits is also reflected in increases in representation of designated group members *during* the audit process. It is encouraging to note that the representation of Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities is higher in the combined workforce of employers in compliance, compared to that of employers who have not been audited or have not yet completed the audit process.

In the public sector, the representation of persons with disabilities in the departments and agencies in compliance now stands at 6.0%, compared to 4.6%, not yet in compliance. Some of this increase may be due to increased self-identification, but it demonstrates that it is possible to achieve representation close to the 6.5% labour market availability for this designated group.

Private sector employers in compliance increased the representation of persons with disabilities from 2.1% in 1997 to 2.6% in 2001. Although this figure is still considerably lower than 6.5% labour market availability, it stands in contrast to that of employers not yet in compliance where representation fell from 2.4% to 2.2%.

While a number of variables may explain these results, the initial indications are that the program is having a positive impact on equity in the federal workforce.

Initial and Follow-up Auditing of Employers

The number of employers audited and found in compliance with all the requirements of the EEA is the best indicator of those employers who have employment systems in place to allow greater representation of the four designated groups in the workforce.

For 2003-03, the Commission planned to:

- initiate 40 new audits, bringing the total of completed audits to approximately 340 employers — it was anticipated that approximately 110 employers would be in compliance by the end of the fiscal year; and
- initiate follow-up audits by the stipulated deadline date with employers required to sign undertakings following initial audits.

Response to Recommendations of the Parliamentary Committee

The Commission initiated a pilot project directed to employers with under 300 employees to assist these employers to reach compliance during the initial audit without the need for formal undertakings and a follow-up audit.

A small employers' kit was developed to assist employers in achieving compliance with each of the statutory requirements. Once a compliance audit is initiated, the Compliance Review Officer reviews work at each stage as it is completed and provides direction on what remains to be done. Between February 1 and March 31, 2003, 25 such audits had been initiated as part of this pilot project.

During 2002-03, 40 new audits were initiated, bringing the total of completed audits to 278. Of those, 33 were found in compliance, bringing the total to 111. (Since the program commenced, an additional 29 audits were cancelled at various stages prior to a compliance report because of a substantial change in the status of the employer, i.e. it ceased to exist, fell below 100 employees or merged with another employer).

When audits began in October 1997, the Commission's goal was to undertake audits of all employers, 412 at that time, within a first audit cycle of five years. It was expected that most employers would be in or near compliance at an initial audit, that is, they would have in place or almost in place, employment systems and action plans that would result in reasonable progress in closing any gaps.

As reported last year, only a limited number of employers continue to be in or near compliance at the end of an initial audit; for those near compliance, extensions were given so they could complete the work. The majority of employers had to negotiate undertakings to complete the substantial work remaining after the initial audit and, as a result, follow-up audits were required. Finally, for employers who did not fulfil their undertakings, the remaining work had to be done under a Direction issued by the Commission, requiring a third audit to evaluate progress. Unfortunately, many employers continue to wait for the Commission to commence an audit before responding substantively to the Act's requirements.

The Commission also initiated a streamlined audit approach with those 15 federal public sector employers with less than 100 employees — the only employers of that size subject to the Act. The Compliance Review Officer verifies that required standards have been met (depending on the size of the employer) and, when any omissions have been corrected, issues a letter of compliance. Between October 2002 and March 31, 2003, 15 such audits were initiated and, by the end of June 2003, five (5) letters of compliance had been issued.

This initiative will ensure that the approximately 468 employees in these organizations will benefit from employment equity without their organizations being subject to onerous requirements, that are not appropriate given the organization's size.

By March 31, 2003, the total number of audits the Commission initiated, including initial, follow-up and post-Direction audits, had reached almost 433, a number consistent with the total originally projected. Beginning in 2000, a strategy of targeting larger employers during years two to four of the audit program has resulted in audits covering approximately 85% of the federal labour force under the Act. With the addition of the RCMP, CSIS and the Canadian Forces, this has declined to 75% and will not increase in the coming year given the need to curtail initiation of any new audits as explained below.

The Commission exceeded its projection in the *Report on Plans and Priorities* for 2002–2003 that 100 employers would reach compliance by March 31, 2003, i.e. have barrier free employment systems and action plans capable of achieving reasonable progress. A total of 111 employers were in compliance by that date, a number that had reached 122 by the end of June 2003.

Based on a total of 412 closed audits (initial, follow-up, audit following direction, and cancelled-weighted by 50%) and 54.8 total auditor equivalents over the last four years, each auditor has completed 7.5 audits per year. The cancelled-weighted by 50% refers to audits under way which were subsequently cancelled and counted as a half audit completed. The 412 closed audits do not include, however, work done on audits in fiscal year 2002–2003 which are not yet closed.

Education and Cooperation Programs

The Commission took the following important steps to ensure accountability and transparency of its Employment Equity Program.

During 2002–03, the Commission met its target by delivering over 40 presentations, training sessions and workshops, primarily to employers and employees actively involved in employment equity initiatives. As reported last year, 38% of employers surveyed had attended a Commission employment equity workshop or presentation and 89% found them to be somewhat or very useful. The independent evaluation also found that 96% of employers surveyed had consulted the Commission's Framework for Compliance Audits under the EEA and 87% had consulted the *Guide to Employment Systems Review;* of these, 99 and 97%, respectively, found these sources to be somewhat or very useful. Overall, employers reported that the Commission's sources provided the most useful information on employment equity available.

Notwithstanding these results and in line with other recommendations in the Evaluation Report, the Commission initiated and completed the development of a small (less than 300 employees) employers kit.

The survey was conducted as part of the independent evaluation study of the Employment Equity Audit Program by Consulting and Audit Canada. The evaluation report was submitted in June 2002. The Commission developed an action plan to respond to all the recommendations not already implemented. A management summary of this report will be available on the Commission's Web site.

During 2002–03, the Commission finalized an Employment Equity Program logic model and took steps to identify relevant data sources and meaningful performance indicators.

A detailed Year-End Report on the Commission's Employment Equity Program during 2003 was prepared, in addition to its chapter in the Commission's *Annual Report* tabled in March 21, 2003. This larger report will be released in Fall 2003, distributed to all employers covered and placed on the Commission's Web page.

As a result of the above steps, the Commission is confident that Canadians will have sufficient information on which to judge the success of its Employment Equity Program.

Legislative Review

In response to the findings of the Parliamentary Review Committee, to provide additional information to assist employers to meet their requirements, the Commission developed a tool kit for small employers (as referenced above) and a streamlined process for public sector employers with less than 100 employees, as outlined above. The Commission also signed a Memorandum of Understanding with Labour Canada, and is in the process of negotiating a Memorandum of Understanding with the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. These memoranda should provide a solid partnership framework for clarifying individual roles, ensuring consistency in the delivery of respective mandates and facilitating the ongoing work to which the government is committed as a result of the legislative review.

The Chief Commissioner also signed a Letter of Understanding with the Clerk of the Privy Council including agreement to meet several times a year to discuss the employment equity performance of departments and agencies. The Commission provided an initial written report in March 2003 on audit progress as part of the Clerk's performance reviews of Deputy Head.

In light of the Parliamentary Committee recommendation that the Commission be given more resources to increase the pace of audits and provide assistance to employers, the Commission sought to renew $674,000 in resources that had sunset on March 31, 2003 and obtain direction on the level of program Ministers wished to support. However, resources were not renewed in time to avoid a scaling down of activities. On the advice of central agencies and the Department of Justice, the Commission is proceeding with a Memorandum to Cabinet for early consideration.

As a result, no new audits will be initiated in 2003–04, training sessions with employers and major stakeholders will be substantially reduced, and strategies to respond to the results of monitoring progress of employers already in compliance will be limited within the current level of resources. Unfortunately, the goal of initiating an audit for all employers under the Act will not be achieved until well after 2010.

4.2.3 Human Rights Promotion

SUMMARY

Strategic Outcome: Human Rights Promotion

Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace.

Key Partners and Stakeholders

- Commissioners
- Human Rights Promotion Branch
- Policy and International Programs Branch
- Operations Sector and Branches within the Commission
- Human Resources Development Canada
- Public Service Commission
- Media, public, non-governmental organizations
- Federal departments and agencies
- Federally regulated service providers
- Canadian Association of Statutory Human Rights Agencies
- International human rights organizations and National Human Rights Institutions abroad

Key Targets and Overall Results

- Rebuild human resources capacity of Promotion Branch in all specialized disciplines.
- Develop a training program and service standards for public information agents.
- Develop and implement a strategic communications plan.
- Strengthen partnerships with other departments and agencies.
- Identify strategic policy priorities and integrate them into business lines across the Commission.
- Undertake policy inquiries on selected human rights issues.
- Refine International Program strategy and ensure adequate external financing.

Programs and Resources that Support Overall Results

- Dissemination of public information
- Development and dissemination of information to selected audiences
- Outreach activities
- Promotion of human rights through partnerships
- Policy research and development
- Strengthen human rights institutions abroad
- Resources spent on this strategic outcome for 2002–03 were $4.30M, including 39 FTEs.

Management Practices

- Communications frameworks and policies.
- Partnerships.
- Intranet and Internet development.
- Development of policy framework to respond to systemic human rights issues.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

The key activities in this service line — promotion and policy development and the international program — are important elements to ensure that non-discriminatory practices are followed in the workplace and to prevent incidents of discrimination. In an ideal world, discriminatory practices would be a thing of the past. Until then, the Commission will continue to raise awareness and facilitate Canadians' access to recourse when they are faced with discrimination.

RESOURCES USED

The Commission spent $4.30M to support this strategic outcome, including 39 full time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Sections 5 and 6.

OUTCOMES ACHIEVED

The following outcomes are reported under specific commitments as stated in the *Report on Plans and Priorities* for the period under review. Commitments support the strategic outcome of human rights promotion by increasing understanding and acceptance of human rights and employment equity principles, and by reducing discriminatory practices in the workplace.

RPP Commitment: Rebuild human resource capacity of Promotion Branch in all specialized disciplines

In 2002–03, the Promotion Branch responded to more than 45,000 inquiries by regular mail, e-mail, telephone or personal visits, and welcomed 167,650 visitors on its Web site. During the fiscal year the Commission has received many kudos for the way it handles e-mails from the public. It promoted human rights by publicizing key settlements and precedent-setting decisions by the Canadian Human Rights Tribunal and the courts (i.e., settlement on closed captioning of live-breaking news, promos and commercials produced by the CBC and broadcast on both CBC English television and CBC Newsworld). Commission staff delivered approximately 300 presentations, training sessions and workshops on a range of human rights issues (i.e., duty to accommodate and the Commission's new policy on drug and alcohol testing in the workplace) to federally regulated employers and service providers. In addition, the Commission hosted or participated in a number of key outreach activities, particularly though its regional offices. These included several conferences on racism in the new security environment, such as:

- a Commission-hosted panel discussion on racial profiling and the effect of the terrorist attacks of September 11, 2001, on human rights protection in Canada;
- an Inter-Parliamentary Conference on hate crimes on the Internet;
- conferences on terrorism and human rights; and
- non-governmental organization conferences on hate crimes and racism.

The Promotion Branch rebuilt capacity of its key disciplines by hiring new staff to meet demands in the areas of writing/editing/education and communications planning.

RPP Commitment: Develop training program and service standards for public information agents.

In 2001–02, the Commission identified a need to develop a framework for the work of the Public Information Agents (PIAs) at reception, as well as new tools. In 2002–03, the Commission developed two new manuals: one contained general information on the Commission's mandate and the other provided comprehensive (internal and external) referral information.

PIAs provide initial screening of callers and potential complainants. In 2002–03 the Commission looked at the possibilities of implementing a new automated reply telephone system to address the challenge of ensuring up-to-date information for Canadians. Implementing such a system would allow the Commission to re-direct one FTE to the Investigations Branch in order to better support operations.

RPP Commitment: Develop and implement strategic communications plan.

In 2002–03, the Commission developed a strategic communications framework focused on priority areas (change process, and race and disability issues) that had been identified through the Commission's strategic planning exercise. Separate communications strategies were developed for specific elements of the change process, such as the expanded use of ADR services and intake process.

RPP Commitments: Develop partnerships with other departments and agencies; and explore alternative sources of funding to strengthen collaborative promotional activities.

The Commission worked on a number of initiatives with the following partners:

- the Federal Council and the Public Service Commission on special events across the country to mark International Women's Day,

International Day for the Elimination of Racial Discrimination, National Aboriginal Day and International Human Rights Day;

- the Public Service Commission on its Embracing Change initiative, entitled *Leadership in Employment Equity, Diversity and Rejuvenation*, which attracted departmental "representativeness champions," public service managers and employment equity coordinators from across the country;
- the Interdepartmental Employment Equity and Diversity Committee on delivering workshops on the duty to accommodate for managers and human resources personnel of several federal departments and agencies;
- the Interdepartmental Disability Forum to increase awareness of government departments of the rights of persons with disabilities under the CHRA;
- the Canadian Association of Statutory Human Rights Agencies on public education;
- the Interdepartmental Committee on Education on promoting the benefits of diversity across Canada and ensuring clear and consistent messaging across federal government departments.
- the Voluntary Sector Initiative to support participation of non-governmental organizations in public consultations leading to the development of the special report on federally sentenced women.

Through a unique partnership with the Institute for the Advancement of Aboriginal Women, the Commission launched *The Rights Path—Alberta* (second edition), along with a small pocket-sized booklet entitled *It Takes Courage: Human Rights for Aboriginal Youth*. Funding for the publications was provided by the Department of Canadian Heritage and the Alberta Human Rights and Citizenship Commission.

Partnerships like those described above enable the Commission to extend its outreach and leverage its budget for the promotion part of its mandate.

RPP Commitment: Release revised policies to promote compliance with the CHRA, analyze new government initiatives to ensure consistency with human rights standards and undertake policy research on selected systemic human rights issues.

To fulfil this objective, the priorities of the Policy and International Program Branch over the past year were to:

- develop policies and research papers on human rights issues to clarify the Commission's position and requirements of the *Canadian Human Rights Act*. As planned, the Commission released revised policies on Aboriginal Employment Preferences and Drug Testing in Employment. Public consultations to develop the revised policies, internal training and the public release strategy resulted in enhanced awareness of the issues with both internal and external stakeholders.

- study new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards, including development of submissions to Parliament and Task Forces on the *First Nations Governance Act*, Human Resources Modernization, and same-sex marriages and pay equity. The net result was to raise awareness of Parliamentarians and government departments of the human rights implications of new government initiatives.

- undertake policy studies to address systemic human rights issues, such as the special investigation of the human rights situation of the Innu of Labrador, and ongoing work on the human rights situation of federally sentenced women prisoners. These involved the release of public consultation papers, stakeholder roundtables and on-site visits.

- identify and allow the Commission to respond to emerging human rights issues. Policy Branch undertook demographic studies of emerging human rights trends in Canada and environmental scans of key human rights issues, developed policy priorities and an overall policy framework for reform of Commission processes.

RPP Commitment: Refine International Program strategy.

In 2002–03, the Commission's International Program focused on strengthening project management capacity and ensuring communication of activities. The Commission has made a number of improvements, including: developing a strategic framework; integrating results-based management (RBM) techniques into program management and regular reporting to funding agencies; strategic use of external expertise to supplement the Commission's delivery of international activities; partial recovery of costs for international activities from sponsoring departments; and increased coordination and cooperation with other federal departments through the Canadian Centre for Management Development (CCMD) Partnership for International Cooperation program and other mechanisms.

The Commission continued to play a leading role within United Nations human rights fora such as the International Coordination Committee and the Commission on Human Rights. It developed and presented research papers on key issues, such as the role and participation of human rights institutions in international human rights fora and best practices in addressing racism. It consolidated the Network of National Human Rights Institutions of the Americas as a forum for exchange of expertise and best practices by developing the strategic plan and funding strategy and organizing events such as the hemispheric workshop on the rights of indigenous peoples. The Commission also consolidated its bilateral technical assistance projects in Indonesia and formally launched new projects with human rights commissions of India and Nepal, by offering assistance on human rights education, complaints processing and the rights of persons with disabilities. In addition, the Commission hosted internships and received visiting delegations from over 15 countries in an effort to share best practices.

4.2.4 *Corporate Services*

SUMMARY

Strategic Outcome: Corporate Services

Manage the resources of the Commission

Key Partners and Stakeholders

- Commissioners
- Corporate Services Branch
- Human Resources Branch
- Commission, Sector and Branches
- Treasury Board Secretariat
- Public Service Commission
- Department of Justice
- Office of the Auditor General
- Public Works and Government Services Canada

Key Targets and Overall Results

- Manage optimally Commission's financial, human and materiel resources.
- Ensure reliable work tools to support the delivery of the Commission's mandate.
- Enhance integrated planning and reporting system.
- Maintain strong internal audit, evaluation and risk management functions.
- Ensure Human Resource Information System (HRIS) serves as a reliable tool to revitalize workforce.
- Promote continuous learning environment.

Programs and Resources that Support Overall Results

- Human Resources Management
- Financial and Asset Management
- Strategic and Business Planning
- Information Management/ Information Technology
- Resources spent on this strategic outcome for 2002–03 were $4.40M, including 45 FTEs.

Management Practices

- Modern Management (also known as Modern Comptrollership).
- Policies and Procedures.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

The Corporate Services function for the Commission provides leadership, advice and enabling tools in the areas of human resources, finance, strategic and operational planning, audit and evaluation, asset management, information technology, and information management in support of the Commission's statutory mandate.

RESOURCES USED

The Commission spent $4.40M to support this strategic outcome including 45 full time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Sections 5 and 6.

OUTCOMES ACHIEVED

The following focuses on the specific commitments made in the 2002–2003 *Report on Plans and Priorities* that support the strategic outcome of corporate services in managing the resources of the Commission.

Formal implementation of the modern management initiative began with the establishment of a joint Project Management Office for the Canadian Human Rights Commission and the Law Commission of Canada. Awareness sessions tailored to different needs were offered to all staff. Interviews and full-day workshops were provided for different levels of management as part of the "capacity assessment" to determine organizational maturity in seven focus areas: Strategic Leadership; Integrated Performance Information; Motivated People; Mature Risk Management; Clear Accountability; Shared Values and Ethics; and Rigorous Stewardship. The capacity assessment report will be completed in September 2003 and an action plan with clear accountabilities will be in place shortly thereafter. Meanwhile, progress on the seven focus areas continued as outlined below:

RPP Commitment: Manage optimally Commission's financial, human and materiel resources.

Strategic Leadership

Beginning in August 2002, under the guidance and commitment of the new Chief Commissioner and the new Secretary General, the

Commission initiated a comprehensive strategic and operational change process to ensure that services in support of the Commission's dual mandate for complaint management and employment equity audits were of the highest calibre possible.

Upon completion of the *Report on Plans and Priorities* (February 2003), the Commission developed a corporate business plan (March); reassigned budgets to the priorities identified in the plan (April); and developed Branch operational plans (May).

Clear Accountability

The Commission has taken steps to develop clear and consistent evaluation criteria for Executive Performance Agreements that will be applied in the next reporting period. These will be consistent with the Commission's business plan.

Rigorous Stewardship

The Commission has moved decisively in a number of areas. Budgets are assigned in a timely manner and in accordance with the priorities identified in the Business Plan. Financial reporting to the Executive Committee is on an ongoing basis to ensure early warning and management of emerging pressures and re-allocation of funds where warranted to meet Business Plan targets. An audit of Financial Services will be completed in the next reporting period to provide further assurance of rigorous stewardship. A Contracts Review Committee is now in place to ensure new internal contracting policy and procedures are followed; a monthly contracting report has also been programmed into the financial system. A procurement model was introduced into the electronic financial system in 2002-03 to lay the groundwork for an electronic inventory of assets, to be completed in the next reporting period.

RPP Commitment: Ensure reliable work tools to support the delivery of the Commission's mandate.

Rigorous Stewardship

Two activity-based costing initiatives were undertaken (Legal Services and Alternative Dispute Resolution Services) as a basis for taking management

decisions on affordable program delivery options. Budget reviews throughout the Commission resulted in a discontinuance of a number of discretionary elements and the streamlining of others. For example, Commission meetings have progressed from print to electronic format of Commission books with cost savings in the order of $90,000 per year. In addition, Commissioners are making greater use of conference calls in lieu of face-to-face meetings.

The Information Technology (IT) environment continues to be updated and a new policy and procedures on Acceptable Use of Electronic Networks was put in place. Detailed process mapping was completed for correspondence and document tracking, and a new Memorandum of Understanding was signed with the National Archives, both in support of better information management.

RPP Commitment: Enhance integrated planning and reporting system.

Integrated Performance Reporting

The Commission continues to lay the groundwork for improved performance and has taken a significant step forward with the completion of a program profile and "logic model" for the Employment Equity Audit Program. The logic model which lays out the hierarchy of results in succinct terms, can be found on the Commission's Web site. The Commission is presently developing the measures against these results. A logic model and performance measures for the Commission and for the Complaint Program are planned for the next reporting period.

RPP Commitment: Maintain strong internal audit, evaluation, and risk management function.

Rigorous Stewardship

The Commission established an Internal Audit and Evaluation Committee in 2002–03, chaired by the Secretary General.

The internal audit and evaluation planning process is based on Treasury Board's *Risk Based Internal Audit Priorities Toolset for Small Departments and Agencies*. Using this toolset, the Commission identified sources of risks, conducted a risk assessment for each potential engagement, and developed

priorities for internal audit and evaluation for 2003–04 through 2005–06. These priorities were reviewed by senior management members of the Commission and approved as the Three-Year Internal Audit and Evaluation Plan. The plan is subject to change to address emerging priorities. In addition, the Commission also developed internal audit and evaluation policies. The plan, the policies and all information related to evaluation or audit studies can be found on the Commission's Web site.

Mature Risk Management

As noted above, the Commission is planning to develop a risk management policy and a risk management framework, which will include a risk profile and definition of risk tolerances, in 2003–04.

The Commission is actively implementing its management control framework by providing training to managers and staff on all aspects regarding the financial system and financial matters. For example, monthly reports of budget allocations, including salary forecasts and outstanding commitments, are provided to each responsibility centre. In addition, a detailed Financial Situation Summary report, which includes salaries, budgets and non-committed funds, is provided to Executive Committee on a monthly basis at minimum and up to weekly as the year progresses.

RPP Commitments: Ensure Human Resource Information System (HRIS) serves as a reliable tool to revitalize workforce; promote continuous learning environment and government-wide initiatives.

Motivated People

The Commission embarked on the development of a comprehensive Human Resources Management Accountability Framework in this reporting period, of which the HRIS will be an integral component. It will be completed, and implementation will begin, in the next reporting period.

The Commission promotes a continuous learning environment in which employees can develop and use their capabilities and have their efforts recognized and rewarded. The Commission has also offered a wide range of in-house training in areas such as human resources, financial management, diversity, prevention and resolution of harassment, and employee assistance.

In addition, because the Commission is undergoing substantial internal change, it continues to provide ongoing and open workshops for exchanging information and gathering new ideas.

Values and Ethics

The Commission has formally documented and displayed its vision, mission and values. It has also designated champions for disclosure of wrongdoing in the workplace and harassment issues. Values and ethics considerations will be an integral part of the Human Resources Management Accountability Framework that is being developed.

The Commission has taken steps to improve overall working conditions and ensure staff input to future decision in this area. Activities include conducting regular and open discussions, establishing employee committees, and providing direct employee access on the Intranet to procedures and policy documents, minutes of various meetings and committees, and electronic updates on priority issues related to business plans. The Commission has seen its staff turnover rate decline from a high of 63% (between 1999-01-01 to 2001-03-31) to 36% (2001-04-04 to 2002-03-31) and to a low of 9% during the reporting period.

Several new human resources policies and directives have been drafted and implemented with a view to fostering fairness, and transparency in the workplace (i.e., acting pay, leave, compensation, performance program, employment equity, accommodation, in-house language training, awards and recognition). In the spring of 2002, Human Resources developed and distributed a pamphlet and guidelines on Official Languages that fostered a greater awareness of language rights and obligations. Directives related to telework and flexible hours have been used extensively to assist in maintaining an appropriate work-life balance.

Financial Tables

Table 1: Summary of voted parliamentary appropriations ($ thousands)

		2002–2003		
Vote	**Canadian Human Rights Commission**	**Main Estimates**	**Total Appropriations**	**Actual Spending**
10	Program expenditures	15,585	21,386	20,748
(S)	Contribution to employee benefit plan	2,309	2,892	2,892
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	8	-
	Total	**17,894**	**24,286**	**23,640**

The 2002–2003 total appropriations represent an increase of approximately $6.4 million or 36% over the 2002–2003 Main Estimates of $17.9 million. This difference represents mainly funding received through the Supplementary Estimates for the following:

- to allow the Commission's ongoing participation in the hearings of three pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2004);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2004);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and,
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and to fund executives' salary increases (permanent funding).

Table 2: Comparison of total parliamentary appropriations available to actual spending ($ thousands)

	2002–2003		
Canadian Human Rights Commission	**Main Estimates**	**Total Appropriations**	**Actual Spending**
Full-time equivalents (FTEs)	200	218	214
Operating expenses	17,894	24,286	23,640
Capital expenditures	-	-	-
Grants and contributions	-	-	-
Total parliamentary appropriations available/used	**17,894**	**24,286**	**23,640**
Other revenues and expenditures			
Non-respendable revenues	-	-	-
Cost of services provided by other departments	2,394	2,654	2,654
Net cost of program (1)	**20,288**	**26,940**	**26,294**

(1) The net results reported in our financial statements prepared in accordance with Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) is $2.7 million less than the net cost of program reported above. Services provided without charge by other departments are not recorded as expenses in our financial statements resulting in a difference of $2.6 million. Other small adjustments are required on the financial statements in order to comply with GAAP (See note 8 of financial statements).

This table shows the total cost of the program including services provided without charge by other departments. The following services were provided to the Commission without charge: accommodation, worker's compensation and employee insurance plans.

The 2002–2003 actual spending represents 98% of the total appropriations. The difference of approximately $0.6 million between the actual spending and total appropriations is primarily due to the postponement of hearings at the Human Rights Tribunal of a pay equity complaint (Bell Canada), the unexpected settlement of another pay equity complaint (GNWT) early in the fiscal year and funding received late in 2002–2003 for the investigation of old pay equity complaints. The funds remaining for the investigation of old pay equity complaints are being carried over to the next fiscal year.

Financial Tables

Table 1: Summary of voted parliamentary appropriations ($ thousands)

		2002-2003		
Vote	Canadian Human Rights Commission	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Spending
10	Program expenditures	15,585	21,386	20,748
(S)	Contribution to employee benefit plan	2,309	2,892	2,892
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets		8	
	Total	17,894	24,286	23,640

The 2002-2003 total appropriations represent an increase of approximately $6.4 million or 36% over the 2002-2003 Main Estimates of $17.9 million. This difference represents mainly funding received through the Supplementary Estimates for the following:

- to allow the Commission's ongoing participation in the hearings of three pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2004);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2004);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and,
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and to fund executives' salary increases (permanent funding).

Table 2: Comparison of total parliamentary appropriations available to actual spending ($ thousands)

	2002–2003		
Canadian Human Rights Commission	**Main Estimates**	**Total Appropriations**	**Actual Spending**
Full-time equivalents (FTEs)	200	218	214
Operating expenses	17,894	24,286	23,640
Capital expenditures	-	-	-
Grants and contributions	-	-	-
Total parliamentary appropriations available/used	**17,894**	**24,286**	**23,640**
Other revenues and expenditures			
Non-respendable revenues	-	-	-
Cost of services provided by other departments	2,394	2,654	2,654
Net cost of program (1)	**20,288**	**26,940**	**26,294**

(1) The net results reported in our financial statements prepared in accordance with Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) is $2.7 million less than the net cost of program reported above. Services provided without charge by other departments are not recorded as expenses in our financial statements resulting in a difference of $2.6 million. Other small adjustments are required on the financial statements in order to comply with GAAP (See note 8 of financial statements).

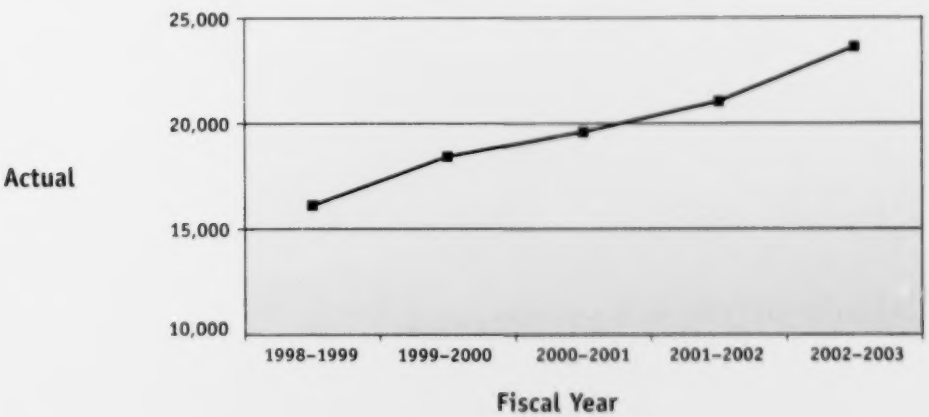
This table shows the total cost of the program including services provided without charge by other departments. The following services were provided to the Commission without charge: accommodation, worker's compensation and employee insurance plans.

The 2002-2003 actual spending represents 98% of the total appropriations. The difference of approximately $0.6 million between the actual spending and total appropriations is primarily due to the postponement of hearings at the Human Rights Tribunal of a pay equity complaint (Bell Canada), the unexpected settlement of another pay equity complaint (GNWT) early in the fiscal year and funding received late in 2002-2003 for the investigation of old pay equity complaints. The funds remaining for the investigation of old pay equity complaints are being carried over to the next fiscal year.

Table 3: Historical comparison of parliamentary appropriations used ($ thousands)

			2002–2003		
Business Line	2000–2001 Actual	2001–2002 Actual	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Spending
Canadian Human Rights Commission	19,607	21,061	17,894	24,286	23,640

Historical Actual Spending ($ thousands)



The 2002–2003 actual spending represents an increase of $7.5 million or 47% over the 1998-1999 actual spending of $16.1 million. This increase is mainly due to additional funding received for the following:

- to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Canadian Human Rights Act* (permanent funding) and the *Employment Equity Act* (this funding sunset in March 2003);
- to participate in the hearings of three major pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2004);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2004);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in March 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and,
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and to fund executives' salary increases (permanent funding).

Table 4: Resources by service line and strategic outcome ($ thousands)

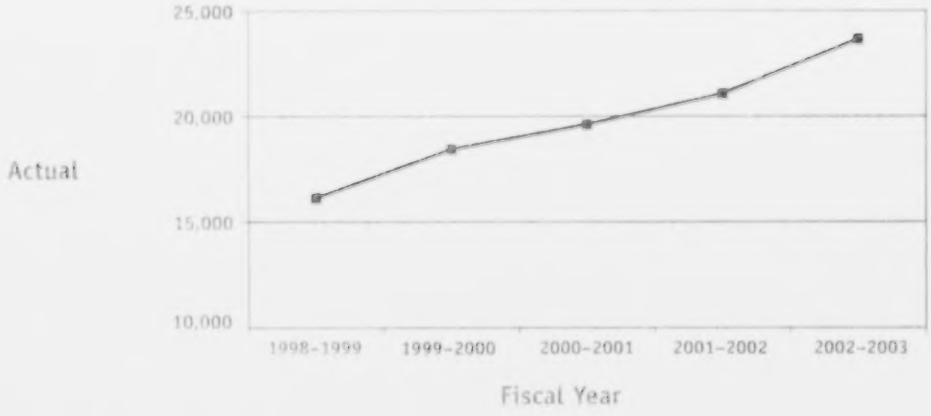
	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	**Total**
Canadian Human Rights Commission	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Full-time equivalents (FTEs)	101	29	39	45	214
Actual spending	12,207	2,750	4,323	4,360	23,640

Actual spending by service line (2002–2003)

Table 3: Historical comparison of parliamentary appropriations used ($ thousands)

			2002–2003		
Business Line	2000–2001 Actual	2001–2002 Actual	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Spending
Canadian Human Rights Commission	19,607	21,061	17,894	24,286	23,640

Historical Actual Spending ($ thousands)



The 2002–2003 actual spending represents an increase of $7.5 million or 47% over the 1998-1999 actual spending of $16.1 million. This increase is mainly due to additional funding received for the following:

- to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Canadian Human Rights Act* (permanent funding) and the *Employment Equity Act* (this funding sunset in March 2003);
- to participate in the hearings of three major pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2004);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2004);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in March 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and,
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and to fund executives' salary increases (permanent funding).

Table 4: Resources by service line and strategic outcome ($ thousands)

	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	**Total**
	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Canadian Human Rights Commission					
Full-time equivalents (FTEs)	101	29	39	45	214
Actual spending	12,207	2,750	4,323	4,360	23,640

Actual spending by service line (2002–2003)

Table 5: Resource requirements by organization and service line ($ thousands)

	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	**Total**
	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Organizations					
Executive Offices (1)	997	194	856	255	2,302
Legal Services Branch	4,116	-	-	-	4,116
Operations Sector (2)	6,820	-	2,828	-	9,648
Employment Equity Branch	-	2,556	-	-	2,556
Policy and International Program Branch	274	-	639	-	913
Human Resources Branch	-	-	-	1,055	1,055
Corporate Services Branch (3)	-	-	-	3,050	3,050
Total	**12,207**	**2,750**	**4,323**	**4,360**	**23,640**

(1) Composed of:
- Chief Commissioner's Office
- Secretary General's Office
- Executive Secretariat (including Access to Information Program)

(2) Composed of:
- Deputy Secretary General's Office
- Investigations Branch
- Standard & Alternative Dispute Resolution Branch
- Pay Equity Branch
- Human Rights Promotion Branch
- Regional Offices (6)

(3) Composed of:
- Director's Office
- Assets Management Division
- Financial Services Division
- Planning, Internal Audit & Evaluation Division
- Information Technology Division
- Information Management Division
- Library Services Division

Table 6: Historical comparison of actual spending by service line and strategic outcome ($ thousands)

	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	**Total**
	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Fiscal Years					
2000–2001	9,928	2,211	3,396	4,072	19,607
2001–2002	10,843	2,543	3,319	4,356	21,061
2002–2003	12,207	2,750	4,323	4,360	23,640

Complaints

The increase in the actual spending since fiscal 2000–2001 is primarily due to the following:

- Increased funding received in 2001–2002 for the Commission's participation in three pay equity complaints;
- Funding received in 2002–2003 to assist the Commission in reducing its complaints backlog;
- Funding received in 2002–2003 to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures;
- Funding received in 2002–2003 for the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System; and,
- Funding received for salary increases resulting from collective bargaining agreements.

Employment Equity

The increase in the actual spending since fiscal 2000–2001 is mainly due to salary increases resulting from collective bargaining agreements and increased number of FTEs in the Employment Equity service line due to additional funding received to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Employment Equity Act*. This additional funding sunset in March 2003.

Human Rights Promotion

The increase in the actual spending in 2002–2003 is a result of more promotional activities and full staffing of FTEs resulting from hiring efforts made in 2002–2003.

Corporate Services

The increase in spending is primarily due to more resources invested in informatics and human resources since 2000–2001 in addition to salary increases resulting from collective bargaining agreements.

Table 5: Resource requirements by organization and service line ($ thousands)

	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	**Total**
	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Organizations					
Executive Offices (1)	997	194	856	255	2,302
Legal Services Branch	4,116	-	-	-	4,116
Operations Sector (2)	6,820	-	2,828	-	9,648
Employment Equity Branch	-	2,556	-	-	2,556
Policy and International Program Branch	274	-	639	-	913
Human Resources Branch	-	-	-	1,055	1,055
Corporate Services Branch (3)	-	-	-	3,050	3,050
Total	**12,207**	**2,750**	**4,323**	**4,360**	**23,640**

(1) Composed of:

Chief Commissioner's Office

Secretary General's Office

Executive Secretariat (including Access to Information Program)

(2) Composed of:

Deputy Secretary General's Office

Investigations Branch

Standard & Alternative Dispute Resolution Branch

Pay Equity Branch

Human Rights Promotion Branch

Regional Offices (6)

(3) Composed of:

Director's Office

Assets Management Division

Financial Services Division

Planning, Internal Audit & Evaluation Division

Information Technology Division

Information Management Division

Library Services Division

Table 6: Historical comparison of actual spending by service line and strategic outcome ($ thousands)

	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	**Total**
	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Fiscal Years					
2000-2001	9,928	2,211	3,396	4,072	19,607
2001-2002	10,843	2,543	3,319	4,356	21,061
2002-2003	12,207	2,750	4,323	4,360	23,640

Complaints

The increase in the actual spending since fiscal 2000-2001 is primarily due to the following:

- Increased funding received in 2001-2002 for the Commission's participation in three pay equity complaints;
- Funding received in 2002-2003 to assist the Commission in reducing its complaints backlog;
- Funding received in 2002-2003 to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures;
- Funding received in 2002-2003 for the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System; and,
- Funding received for salary increases resulting from collective bargaining agreements.

Employment Equity

The increase in the actual spending since fiscal 2000-2001 is mainly due to salary increases resulting from collective bargaining agreements and increased number of FTEs in the Employment Equity service line due to additional funding received to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Employment Equity Act*. This additional funding sunset in March 2003.

Human Rights Promotion

The increase in the actual spending in 2002-2003 is a result of more promotional activities and full staffing of FTEs resulting from hiring efforts made in 2002-2003.

Corporate Services

The increase in spending is primarily due to more resources invested in informatics and human resources since 2000-2001 in addition to salary increases resulting from collective bargaining agreements.

Statement of Management Responsibility

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2003 and all information contained in this report rests with management.

These statements have been prepared in accordance with Treasury Board Accounting Standards based upon generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements where appropriate. Readers of these statements are cautioned that the financial statements are not necessarily complete; certain assets, liabilities and expenses are only recorded at a government-wide level at this time. These statements should be read within the context of the significant accounting policies set out in the Notes.

Management has developed and maintains books, records, internal controls and management practices, designed to provide reasonable assurance that the Government's assets are safeguarded and controlled, resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the Commission policies and statutory requirements.

The transactions and financial statements of the Commission have not been audited.

Robert W. Ward
Secretary General

July 2, 2003

Stella Deacon
Director, Corporate Services

July 2, 2003

Statement of Financial Position (unaudited)

as at March 31 (in dollars)	2003 Actual	2002 Actual
Assets		
Financial assets		
Receivables		
Other government departments	**575,474**	405,688
External parties	**6,422**	26,263
Advances	**2,815**	2,740
	584,711	434,691
Non-financial assets		
Capital assets (note 5)	**365,566**	298,036
Total assets	**950,277**	732,727
Liabilities and Net Assets		
Accounts payable and accrued liabilities	**3,131,334**	2,114,150
Provision for vacation pay and accumulated overtime	**937,149**	800,200
Total liabilities	**4,068,483**	2,914,350
Net Assets		
Net assets, beginning of year	**(2,181,623)**	(1,647,593)
Net results	**(23,583,583)**	(20,629,059)
Net cash provided by government	**22,647,000**	20,095,029
Total net assets	**(3,118,206)**	(2,181,623)
Total liabilities and net assets	**950,277**	732,727

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Statement of Operations (unaudited)

for the year ended March 31 (in dollars)	2003 Actual	2002 Actual
Revenues		
Miscellaneous revenues	5,920	527
Total revenues	**5,920**	527
Expenses		
Salaries, wages and benefits	17,515,191	14,650,948
Professional and Special Services	3,257,886	3,095,363
Travel and relocation	686,181	808,547
Equipment expenses	522,804	564,405
Communication	378,676	381,730
Information	302,714	314,167
Utilities, material and supplies	282,539	310,496
Rentals	234,811	211,941
Repairs	178,270	170,443
Claims against the Crown	130,750	100,150
Amortisation of capital assets	90,083	78,437
Miscellaneous	9,598	(57,041)
Total expenses	**23,589,503**	20,629,586
Net results	**(23,583,583)**	(20,629,059)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Statement of Cash Flow (unaudited)

for the year ended March 31 (in dollars)	2003 Actual	2002 Actual
Operating Activities		
Net results	**(23,583,583)**	(20,629,059)
Non-cash items included in net results		
Amortisation of capital assets	**90,083**	78,437
Gain on disposal of capital assets	**(4,680)**	-
Statement of Financial Position adjustments		
Change in financial assets	**(150,020)**	(211,274)
Change in liabilities	**1,154,133**	765,858
Net cash used in operating activities	**(22,494,067)**	(19,996,038)
Investing Activities		
Capital assets		
Acquisitions (note 5)	**(166,036)**	(98,991)
Adjustments to capital assets (note 5)	**5,708**	-
Proceeds from disposal of capital assets	**7,395**	-
Net cash used in investing activities	**(152,933)**	(98,991)
Net cash provided by government	**(22,647,000)**	(20,095,029)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Statement of Operations (unaudited)

for the year ended March 31 (in dollars)	2003 Actual	2002 Actual
Revenues		
Miscellaneous revenues	5,920	527
Total revenues	**5,920**	527
Expenses		
Salaries, wages and benefits	17,515,191	14,650,948
Professional and Special Services	3,257,886	3,095,363
Travel and relocation	686,181	808,547
Equipment expenses	522,804	564,405
Communication	378,676	381,730
Information	302,714	314,167
Utilities, material and supplies	282,539	310,496
Rentals	234,811	211,941
Repairs	178,270	170,443
Claims against the Crown	130,750	100,150
Amortisation of capital assets	90,083	78,437
Miscellaneous	9,598	(57,041)
Total expenses	**23,589,503**	20,629,586
Net results	**(23,583,583)**	(20,629,059)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Statement of Cash Flow (unaudited)

for the year ended March 31 (in dollars)	2003 Actual	2002 Actual
Operating Activities		
Net results	(23,583,583)	(20,629,059)
Non-cash items included in net results		
Amortisation of capital assets	90,083	78,437
Gain on disposal of capital assets	(4,680)	–
Statement of Financial Position adjustments		
Change in financial assets	(150,020)	(211,274)
Change in liabilities	1,154,133	765,858
Net cash used in operating activities	**(22,494,067)**	(19,996,038)
Investing Activities		
Capital assets		
Acquisitions (note 5)	(166,036)	(98,991)
Adjustments to capital assets (note 5)	5,708	–
Proceeds from disposal of capital assets	7,395	–
Net cash used in investing activities	**(152,933)**	(98,991)
Net cash provided by government	**(22,647,000)**	(20,095,029)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Notes to the Financial Statements (unaudited)

1. Authority and purpose

The Canadian Human Rights Commission was established in 1977 under Schedule II of the *Financial Administration Act* in accordance with the *Canadian Human Rights Act*.

The mandate of the Canadian Human Rights Commission is to discourage and reduce discriminatory practices by dealing with complaints of discrimination on the prohibited grounds in the *Canadian Human Rights Act;* conducting audits of federal departments and agencies and federally regulated private companies to ensure compliance with the *Employment Equity Act;* conducting research and information programs; and working closely with other levels of government, employers, service providers, and community organizaitons to promote human rights principles.

2. Significant accounting policies

These financial statements have been prepared on an accrual basis of accounting in accordance with Treasury Board Accounting Standards. These standards are based on Generally Accepted Accounting Principles in Canada. The primary source of the accounting principles is from the recommendations of the Public Sector Accounting Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants supplemented by the recommendations of the Accounting Standards Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants for situations not covered by the Public Sector Accounting Board. Readers of these statements are cautioned that the introduction of accrual accounting at the Commission level is evolutionary. Not all assets, liabilities and expenses applicable to the Commission are recorded at this time. As such, the financial statements are not necessarily complete. However, all such assets, liabilities and expenses are recorded at a government-wide level in the financial statements of the Government of Canada. The accompanying notes provide additional details and should be read with care.

The significant accounting policies include the following:

(a) Parliamentary appropriations

The Commission is primarily financed by the Government of Canada through parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Commission do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles as they are, in a large part, based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 7 to these financial statements provides information regarding the source and disposition of these authorities.

(b) Net cash provided by government

All departments including agencies and departmental corporations operate within the Consolidated Revenue Fund (CRF) which is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements made by departments are paid from the CRF. Net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments and agencies.

c) Expenses

Expenses are recorded when the underlying transaction or expense occurs subject to the following:

- Employee termination benefits are expensed by the Commission when paid. Estimated accruals are not recorded at the department level, rather they are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Vacation pay and overtime are expensed in the year that the entitlement occurs.

- Contributions to superannuation plans are recognized in the period that the contributions are made. Actuarial surpluses or deficiencies are not recorded in the Solicitor General's books but are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.

- Services provided without charge by other government departments and agencies are not recorded as operating expenses, rather they are disclosed in a note to the statements. (See note 6)

(d) Capital Assets

Assets and leasehold improvements having an initial cost greater than $5,000 are recorded at cost and are amortised on a straight line basis over their estimated economic lives as follows:

Asset Class	Amortisation Period
Informatics hardware	3 to 5 years
Informatics software	3 to 5 years
Other equipment	1 to 15 years
Motor vehicle	5 years
Leasehold improvements	Over the term of the lease

Amortisation commences the month following the asset is put in service.

3. Measurement uncertainty

The preparation of financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are Payables at year-end (PAYE) and amortisation of capital assets.

4. Related party transactions

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The department enters into transactions with these entities in the normal course of business. Certain of these transactions are on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises, while others are services provided without charge. (See note 6)

5. Capital assets and accumulated amortisation

Capital assets (in dollars)	Balance beginning of year	Acquisitions	Disposals/ adjustments	Balance end of year
Informatics hardware	215,353	8,459	(13,094)	**210,718**
Informatics software	7,000	31,828	-	**38,828**
Other equipment	55,800	-	13,094	**68,894**
Motor vehicle	23,279	22,040	(23,279)	**22,040**
Leasehold improvements	177,815	103,709	-	**281,524**
	479,247	166,036	(23,279)	**622,004**

Accumulated Amortisation (in dollars)	Balance beginning of year	Current year amortisation	Disposals/ adjustments	Balance end of year
Informatics hardware	126,893	40,337	(3,055)	**164,175**
Informatics software	-	1,400	-	**1,400**
Other equipment	14,652	6,128	3,055	**23,835**
Motor vehicle	18,623	3,947	(14,856)	**7,714**
Leasehold improvements	21,043	38,271	-	**59,314**
	181,211	90,083	(14,856)	**256,438**
Net capital assets	298,036			**365,566**

During 2003, the Commission acquired a motor vehicle from another government department. Since the transaction occurred between two government entities, the asset was transferred from one set of books to the other. As such, the initial cost and accumulated amortisation at the date of transfer, which were $22,040 and $5,708 respectively, were transferred in the Commission's books. These amounts are reflected in the above schedule as part of the motor vehicle acquisition and accumulated amortisation adjustments.

6. Services provided without charge

During the year, the Commission received services that were obtained without charge from other government departments and agencies. These amounts are not recorded in the Statement of Operations.

(in dollars)	Current Year	Prior Year
Accommodation provided by PWGSC	**1,554,722**	1,532,438
Contributions covering employer's share of employee benefits provided by TB	**1,092,671**	944,002
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	**6,000**	5,832
	2,653,393	2,482,272

7. Parliamentary appropriations

(in dollars)	Current Year	Prior Year
Operating expenditures - Vote 10	**15,585,000**	15,245,000
Supplementary Vote 10a	**4,436,660**	2,754,220
Supplementary Vote 10b	**360,000**	520,000
Transfer from TB - Vote 10	**50,000**	-
Transfer from TB - Vote 15	**954,000**	930,000
	21,385,660	19,449,220
Lapsed	**638,033**	691,961
	20,747,627	18,757,259
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	2,543
Contributions to employee benefits plan	**2,892,491**	2,301,000
Use of appropriations	**23,640,118**	21,060,802

8. Reconciliation net results to appropriations used

(in dollars)	Current Year	Prior Year
Net results	**23,583,583**	20,629,059
Items affecting net results but not affecting appropriations		
Change in provision for vacation pay and accumulated overtime	**(136,949)**	(97,674)
Amortisation	**(90,083)**	(78,437)
Adjustment of prior year - PAYE	**114,096**	497,762
Refund of previous year expenditures	**19,640**	7,185
Gain on disposal of capital assets	**4,680**	-
Miscellaneous	**1,155**	3,916
	(87,461)	332,752
Items not affecting net results but affecting appropriations		
Capital acquisitions	**166,036**	98,991
Less: Capital asset transferred from OGD	**(22,040)**	-
	143,996	98,991
Use of appropriations	**23,640,117**	21,060,802

9. Comparative figures

Certain of the 2002 comparative figures have been reclassified to conform to the presentation in 2003. More precisely, on the Statement of Operations, an amount of $443,500 representing refunds and adjustments of prior year expenditures has been reclassified from Miscellaneous to Salaries ($327,300) and Professional services ($116,200).

BUDGET DES DÉPENSES

Commission canadienne des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/25-2003
ISBN 0-660-62369-2

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2003

L'honorable Martin Cauchon, c.p., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Table des matières

Section 1 : Message de la présidente 1

Section 2 : Contexte 3

Section 3 : Aperçu de la Commission 6

Section 4 : Rendement selon les résultats stratégiques 8

4.1 Réalisations majeures en 2002-2003 8

4.2 Résultats stratégiques 10

4.2.1 Gestion et règlement des plaintes 13

4.2.2 Équité en matière d'emploi 29

4.2.3 Promotion des droits de la personne 38

4.2.4 Services intégrés 46

Section 5 : Renseignements financiers 53

Tableau 1 - Sommaire des crédits parlementaires approuvés 53

Tableau 2 - Comparaison des crédits parlementaires disponibles et des dépenses réelles 54

Tableau 3 - Comparaison historique des crédits parlementaires utilisés 55

Tableau 4 - Ressources selon les services et les résultats stratégiques 56

Tableau 5 - Besoins en ressources selon les secteurs d'activité et les services 57

Tableau 6 - Comparaison historique des dépenses réelles selon les services et les résultats stratégiques 58

Section 6 : Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers 59

Message de la présidente

C'est avec plaisir que je présente le *Rapport sur le rendement* de la Commission canadienne des droits de la personne pour la période allant du 1er avril 2002 au 31 mars 2003.

Le mandat législatif de la Commission se fonde sur deux lois du Parlement : la *Loi canadienne sur les droits de la personne* de 1978 et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1996.

Ces dernières années, de nombreux rapports ont traité du fonctionnement de la Commission et des voies qui s'offrent à elle. De surcroît, plusieurs intervenants ont fourni et continuent de fournir un précieux aperçu des défis passés et actuels de la Commission ainsi que des possibilités pour l'avenir. Les défis auxquels nous faisons face et la manière dont nous les relevons nous situent à un point tournant de notre histoire.

L'une de nos priorités consiste à répondre aux attentes de la population à l'égard d'un système de gestion des plaintes efficace et efficient, ce que nous faisons de façon concluante. J'ai le plaisir de vous informer que nous avons élaboré et que nous mettons en œuvre un nouveau modèle opérationnel dans le contexte des droits de la personne. Il commence à montrer des résultats, mais plus de temps sera nécessaire pour qu'il soit complètement établi à la Commission.

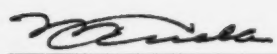
Je suis également très heureuse de mentionner que notre programme de vérification de l'équité en matière d'emploi a été évalué de façon positive à la suite de plusieurs démarches fondées sur des consultations auprès des intervenants. Toutefois, je dois aussi souligner que le gouvernement n'a pas renouvelé le financement requis pour accélérer le rythme des vérifications.

Par ailleurs, la Commission a accompli des progrès en clarifiant ses rapports institutionnels avec d'autres organismes. Par exemple, la Commission a signé un protocole avec le greffier du Conseil privé; ce protocole prévoit qu'elle lui fournira régulièrement des rapports sur le rendement des ministères et organismes fédéraux en matière de conformité à l'équité en emploi. Un autre protocole a été conclu entre la Commission et le Tribunal canadien des droits de la personne, selon lequel les discussions entre les deux organismes sont uniquement de nature administrative. De plus, un protocole d'entente conclu

entre la Commission et la Direction du travail de Développement des ressources humaines Canada porte sur les rôles et les responsabilités respectifs des deux organismes au chapitre de l'équité en matière d'emploi.

Des programmes bien conçus et bien administrés sont essentiels pour obtenir des résultats; mais pour y parvenir de manière efficiente et durable, il faut aussi disposer d'une culture et de procédés axés sur la gestion moderne. Je crois que la gestion et l'administration des programmes doivent se faire de façon complémentaire et équilibrée. C'est pourquoi nous avons officiellement commencé à mettre en œuvre l'initiative de gestion moderne du gouvernement (également connue sous le nom de fonction de contrôleur moderne) pendant la période visée par le présent rapport. J'attends avec impatience les résultats de l'évaluation de la capacité et le plan d'action que nous préparerons en nous fondant sur ceux-ci. Je suis heureuse de souligner que nous continuons à réaliser des progrès stables dans les sept domaines de la gestion moderne. Par exemple, le taux annuel de roulement des employés a connu un déclin remarquable, passant d'environ 33 % en 2000 à un peu moins de 10 % au cours du dernier exercice. Voilà un indicateur concret des progrès réalisés par la Commission tout entière dans le domaine des « gens motivés ».

Je suis très encouragée par l'énergie, l'innovation et l'engagement du personnel de la Commission pour favoriser une culture d'amélioration continue dans le service des droits de la personne, de la diversité et de l'égalité au travail. Je suis aussi convaincue que les prochains rapports montreront des résultats encore plus marqués pour les Canadiens.



Mary M. Gusella
Présidente

Contexte

Une ère de changement

La *Loi canadienne sur les droits de la personne*, adoptée en 1977, établissait un système innovateur et avant-gardiste pour la promotion et la protection des droits de la personne. Durant la majeure partie des 26 dernières années, la *Loi* et la Commission ont bien servi les Canadiens. Toutefois, la situation des droits de la personne a considérablement changé depuis 1977. Il y a moins de discrimination flagrante, mais elle a été remplacée par des formes de discrimination plus subtiles et plus complexes. Les dispositions législatives en matière de droits de la personne ont permis de constater que l'inégalité découle non seulement des préjugés, mais aussi de l'effet discriminatoire qu'ont certaines politiques et certains programmes sur des groupes de personnes.

Le système traditionnel de traitement des plaintes de discrimination pose problème : les citoyens doivent souvent attendre trop longtemps pour que leur plainte soit évaluée; le processus est parfois exagérément complexe; on porte trop d'attention au traitement des plaintes individuelles et trop peu à chercher de nouvelles façons de les régler avant ou pendant l'enquête; et ces dernières années, les arriérés de plaintes sont devenus un fardeau constant. Au 31 mars 2002, le nombre total de plaintes à l'étude était de 1 364, et 908 plaintes ont été reçues lors du dernier exercice. Au 31 mars 2003, on comptait 1 400 plaintes à l'étude. Cette augmentation de 2,6 % est attribuable à la hausse de 33,8 % du nombre de nouvelles plaintes : 803 au lieu des 600 prévues pour l'année.

Plusieurs rapports publiés ces dernières années ont traité du fonctionnement de la Commission et des voies qui s'offrent à elle : le rapport de 1998 du vérificateur général, le rapport de 2000 du Comité de révision de la Loi canadienne sur les droits de la personne (intitulé *La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision*), le rapport de 2002 du Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées de la Chambre des communes, le rapport de 2002 du Comité sénatorial permanent des droits de la personne et le rapport de 2003 du Comité des comptes publics de la Chambre des communes.

Un programme de changement

Afin de mettre au point toute une série d'améliorations et d'offrir de nouvelles perspectives pour son travail, la Commission a étudié non seulement les rapports mentionnés précédemment, mais aussi les éléments suivants : les rapports sur la réforme de commissions dans d'autres juridictions; les expériences d'autres commissions des droits de la personne; les points de vue du personnel de la Commission; et les réflexions innovatrices issues d'autres disciplines. Essentiellement, la Commission en est revenue aux principes fondamentaux.

À l'origine, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* était axée sur la prévention et les mesures de réparation. En favorisant son respect, on visait à décourager et à prévenir la discrimination. La *Loi* a été intentionnellement conçue pour offrir une certaine souplesse et donner à la Commission une gamme complète d'outils afin qu'elle puisse s'adapter à de nouvelles circonstances et à des exigences changeantes. Toutefois, au fil des ans, en raison des contraintes budgétaires et des décisions judiciaires, la Commission s'est éloignée de ses racines réparatrices et a adopté une approche plus accusatoire, axée sur les enquêtes et les litiges, pour s'attaquer aux différends en matière de droits de la personne.

Même si le règlement des plaintes individuelles de discrimination est un élément important de l'intérêt public, il n'en demeure pas moins nécessaire de se concentrer sur les plaintes qui soulèvent des questions plus vastes et dont le règlement est plus lourd de conséquences.

Le gouvernement examine toujours les recommandations du Comité de révision de la Loi canadienne sur les droits de la personne concernant de possibles modifications législatives; quant à la Commission, elle est convaincue que des changements importants peuvent être apportés dans les limites du cadre législatif actuel. Elle a élaboré un nouveau modèle opérationnel de gestion des plaintes, axé sur les clients et orienté vers les résultats. Cette nouvelle approche repose sur des objectifs clés :

- Le traitement des plaintes sera plus rapide, plus efficient et plus efficace. Il faut éliminer l'arriéré et modifier les systèmes pour s'assurer qu'il ne se reproduise pas.

- On mettra davantage l'accent sur la réduction de la discrimination au moyen d'approches non accusatoires, comme le règlement alternatif des différends (RAD).

- Le volet du mandat de la Commission qui consiste à prévenir la discrimination et à promouvoir le respect des droits de la personne sera redynamisé et renforcé.

- Dans l'intérêt public, la Commission concentrera davantage ses efforts à cibler et à éliminer la discrimination systémique.

- La Commission travaillera conformément aux normes les plus élevées de la gestion moderne pour garantir un service de niveau supérieur aux Canadiens.

Les détails du nouveau modèle se trouvent à la Section 4.

Aperçu de la Commission

La mission de la Commission est :

- de protéger et de faire progresser les droits de la personne en affirmant les principes d'égalité au Canada d'une voix puissante, indépendante et crédible;
- de contrer la discrimination et l'inégalité et d'assurer le respect de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
- de faire connaître son expérience et de collaborer avec les organismes de défense des droits de la personne au Canada et dans d'autres pays.

Cet énoncé de mission est en révision de façon à mieux refléter le double mandat conféré à la Commission par la loi.

L'article 2 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* prévoit que :

> *« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. »*

Et l'article 2 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* prévoit que :

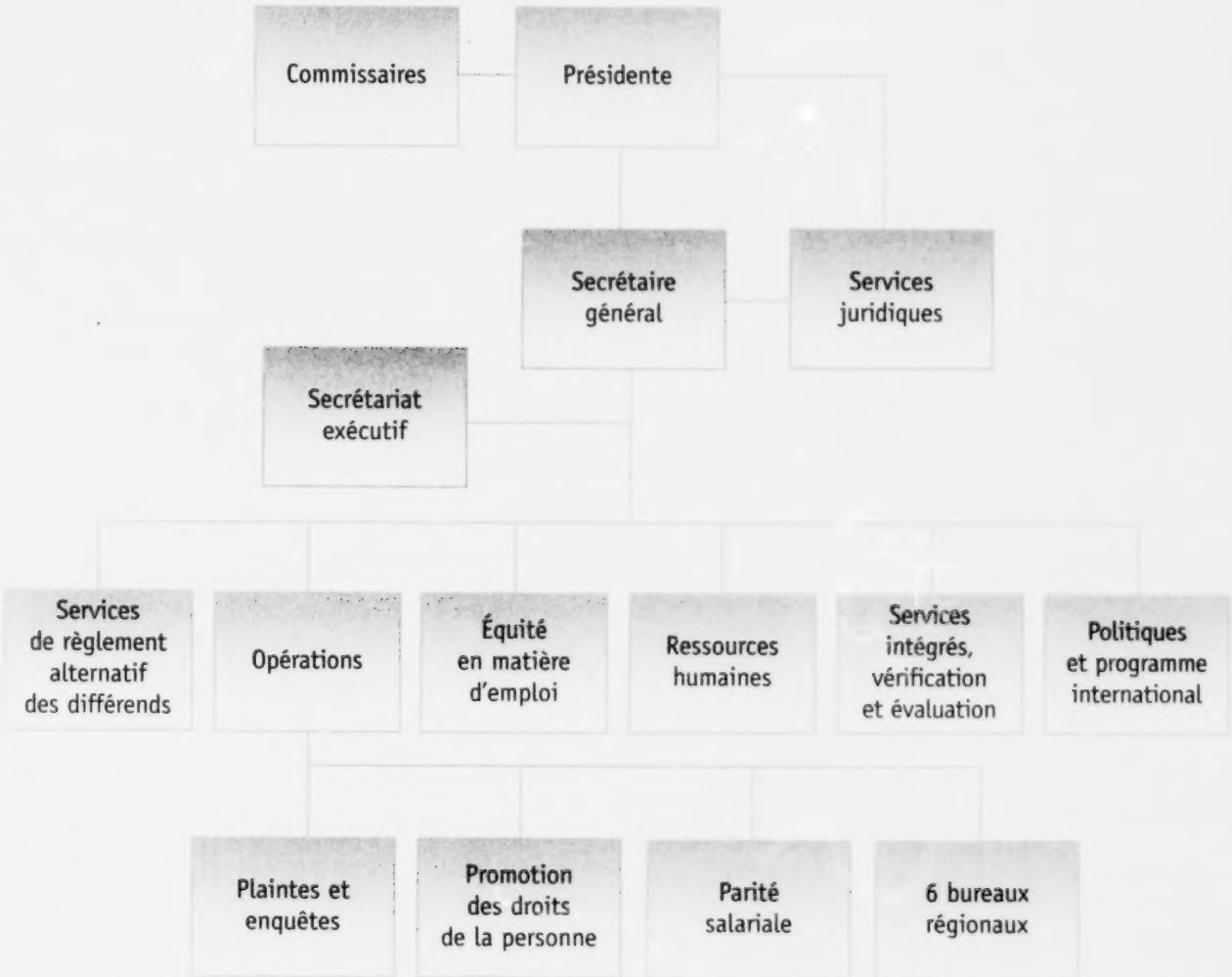
> *« La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un*

traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »

La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission, avec le soutien du secrétaire général.

La Commission comprend une présidente et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente est nommée pour une durée maximale de sept ans, et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans.

Commission canadienne des droits de la personne



Section 4

Rendement selon les résultats stratégiques

4.1 Réalisations majeures en 2002-2003

Au cours de la dernière année, la Commission a amorcé un processus pour revitaliser et reconstituer sa capacité institutionnelle, avec pour objectif d'offrir un leadership plus vigoureux en matière de droits de la personne, une gestion plus forte, une bonne gérance et une amélioration continue. Elle a concentré ses activités sur l'amélioration des programmes et l'utilisation des ressources là où elles peuvent être les plus efficaces dans la mise en valeur des droits de la personne.

Du côté de l'équité en matière d'emploi, la Commission a entrepris des consultations auprès des intervenants, en plus de commander une évaluation indépendante du programme qui comprenait une enquête auprès des employeurs. Les documents qui en ont résulté ont aidé à élaborer un rapport et des recommandations à l'intention du comité parlementaire chargé d'examiner la *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*

En ce qui a trait à la gestion des plaintes, la Commission a amorcé un processus de changement et de renouvellement en 2002, qu'elle a commencé à mettre en œuvre au début de 2003. Le programme de changement met l'accent sur trois éléments :

- accroître le recours au règlement alternatif des différends (RAD) pour régler les plaintes de discrimination de façon beaucoup plus rapide et non accusatoire;
- rendre le processus de traitement des plaintes plus efficient, rapide et efficace, éliminant par le fait même l'arriéré et les facteurs qui contribuent à sa formation;
- mettre au point des outils et des procédés pour cerner et régler les problèmes graves ou systémiques en matière de droits de la personne susceptibles d'avoir le plus de répercussions à cet égard.

Au cours du dernier exercice, la Commission a utilisé plusieurs outils extérieurs au système de plaintes pour remédier aux problèmes de discrimination systémique et pour sensibiliser les principaux intervenants

aux questions touchant les droits de la personne. Le personnel de la Commission a participé à environ 300 présentations, séances de formation et ateliers sur diverses questions des droits de la personne à l'intention des employeurs et des fournisseurs de services sous réglementation fédérale. La Commission a diffusé de nouvelles politiques sur l'embauche préférentielle des Autochtones et sur le dépistage des drogues et de l'alcool, en plus de publier un rapport spécial sur la situation des Innu du Labrador. Elle s'est aussi penchée sur les meilleures pratiques utilisées partout dans le monde pour contrer le racisme, et elle a présenté des mémoires au Parlement au sujet des incidences de nouvelles initiatives gouvernementales sur les droits de la personne (l'initiative de modernisation des ressources humaines, la parité salariale, la *Loi sur la gouvernance des Premières nations* et les mariages entre conjoints de même sexe). Pendant la prochaine année, la Commission continuera de perfectionner ses outils de promotion et de prévention pour mieux répondre aux problèmes de discrimination systémique.

À long terme, ces changements permettront à la Commission de retourner aux approches réparatrices et préventives en matière de droits de la personne que le Parlement avait souhaitées lorsqu'il a adopté la *Loi canadienne sur les droits de la personne* il y a 26 ans.

Par ailleurs, dans le cadre de ses efforts pour une meilleure gestion, la Commission met au point de nouveaux outils et améliore ses systèmes et ses procédés de planification et de gestion, tout en continuant de donner suite aux problèmes complexes et divers touchant les droits de la personne. Elle s'est dotée d'un processus de planification où les responsabilités sont clairement définies et où la planification stratégique et opérationnelle est présentée en lien avec les allocations budgétaires, en temps opportun. Un suivi permet d'assurer que les objectifs du plan d'activités sont atteints et que des mesures correctives sont prises, s'il y a lieu.

Au chapitre de la gestion, l'élaboration de mesures du rendement constitue une priorité essentielle. La Commission s'est d'abord concentrée sur le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi; ses efforts ont donné lieu à la préparation d'un profil du programme et d'un modèle logique (ce sont les deux premiers éléments d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats). La Commission a aussi cerné

quelques-unes des sources de données essentielles à l'élaboration des principales mesures de rendement et à une éventuelle stratégie d'évaluation.

La Commission a également entrepris une importante initiative : remanier le Système automatisé de gestion des plaintes et le Système automatisé de suivi - Équité en emploi. Les nouveaux systèmes d'acheminement du travail permettront au personnel de la Commission de saisir, d'emmagasiner et de suivre tous les renseignements relatifs aux plaintes, d'accéder aux travaux entourant les politiques et aux travaux juridiques qui se rapportent au règlement des plaintes et de préparer des rapports de mesure du rendement. Le personnel a participé à l'évaluation détaillée des besoins. Le système devrait être fonctionnel à l'automne 2004.

Parallèlement aux autres mesures décrites dans le présent rapport, la Commission se positionne de manière à redynamiser son mandat en tant que chef de file de la promotion des droits de la personne en milieu de travail au Canada.

4.2 Résultats stratégiques

Les résultats stratégiques de la Commission s'inscrivent dans quatre grands domaines : **gestion et règlement des plaintes, équité en matière d'emploi, promotion des droits de la personne** et **services intégrés**. Ils sont les principaux moteurs permettant à la Commission de réaliser son mandat : protéger et faire progresser les droits de la personne au Canada.

Résultats stratégiques de la Commission

Mission de la Commission canadienne des droits de la personne

Protéger et faire progresser les droits de la personne au Canada

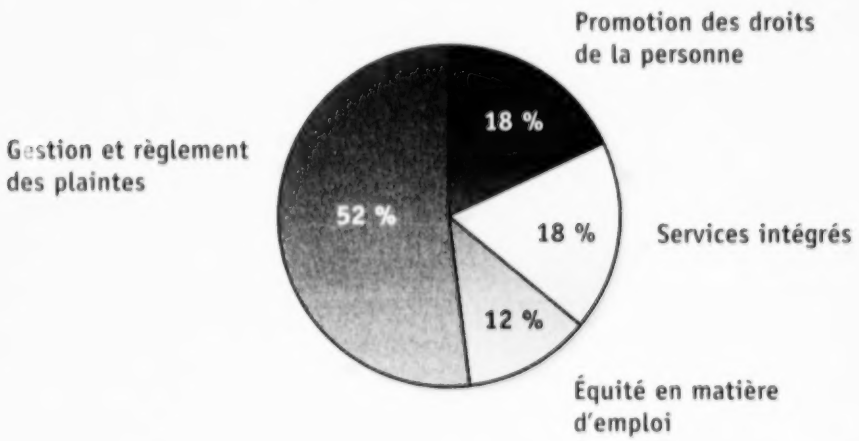
Plaintes	Équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Services intégrés
Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail	Ressources humaines, planification stratégique et opérationnelle, vérification et évaluation, services financiers et administratifs, informatique, bibliothèque, dossiers

Outils de gestion

Gestion des ressources humaines
Gestion/technologies de l'information
Planification stratégique et allocation des ressources
Amélioration des procédés
Gestion de l'actif
Gestion financière

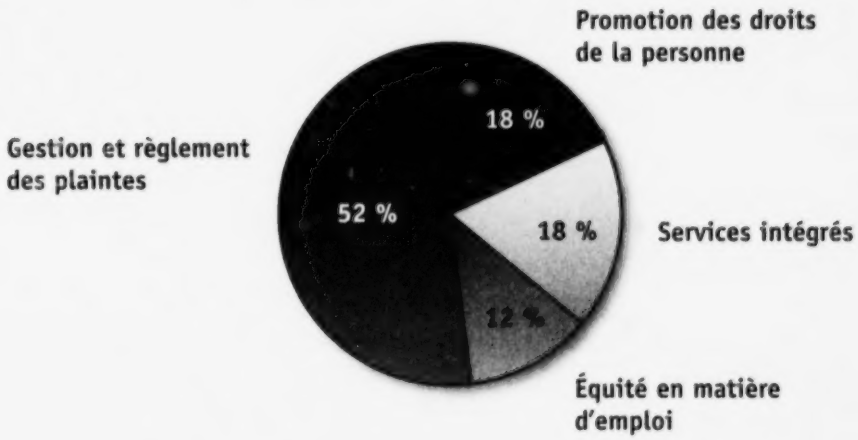
En 2002-2003, la Commission a dépensé 23,6 millions de dollars à l'appui de ces résultats stratégiques. Comme l'indique le graphique 1, de cette somme, environ 52 % (ou 12,2 millions de dollars) a été consacrée à la gestion et au règlement des plaintes; environ 12 % (ou 2,7 millions de dollars) à l'équité en matière d'emploi; environ 18 % (ou 4,3 millions de dollars) à la promotion des droits de la personne, y compris à la recherche stratégique, à la consultation et au perfectionnement; et environ 18 % (ou 4,4 millions de dollars) aux services intégrés.

Graphique 1 : Ressources selon les résultats stratégiques, 2002-2003



En 2002-2003, la Commission a dépensé 23,6 millions de dollars à l'appui de ces résultats stratégiques. Comme l'indique le graphique 1, de cette somme, environ 52 % (ou 12,2 millions de dollars) a été consacrée à la gestion et au règlement des plaintes; environ 12 % (ou 2,7 millions de dollars) à l'équité en matière d'emploi; environ 18 % (ou 4,3 millions de dollars) à la promotion des droits de la personne, y compris à la recherche stratégique, à la consultation et au perfectionnement; et environ 18 % (ou 4,4 millions de dollars) aux services intégrés.

Graphique 1 : Ressources selon les résultats stratégiques, 2002-2003



4.2.1 *Gestion et règlement des plaintes*

RÉSUMÉ

Résultat stratégique : Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne

Recours efficace et rapide aux personnes victimes de discrimination, conformément aux dispositions de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*

Partenaires et intervenants principaux

- Commissaires
- Secteur des opérations
- Direction des services juridiques
- Direction générale des services de règlement alternatif des différends
- Direction des politiques et du programme international
- Citoyens canadiens
- Ministères et organismes fédéraux
- Employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale
- Organismes non gouvernementaux
- Tribunal canadien des droits de la personne
- Commissions provinciales des droits de la personne

Objectifs clés et résultats généraux

- S'occuper rapidement de la charge de travail annuelle de 600 nouvelles plaintes
- Élaborer et commencer à mettre en œuvre un projet spécial pour éliminer l'arriéré de plaintes d'ici cinq ans
- Traiter les plaintes de disparité salariale et examiner les processus d'enquête actuels en tenant compte des ressources disponibles
- Remanier le Système automatisé de gestion des plaintes

Programmes et ressources à l'appui des résultats généraux

- Demande de renseignements, accueil et enquêtes
- Règlement alternatif des différends
- Parité salariale
- Litiges
- En 2002-2003, les ressources consacrées à ce résultat stratégique s'élevaient à 12,2 millions de dollars, y compris 101 ETP.

Pratiques de gestion

- Modèle opérationnel de traitement des plaintes efficace et efficient
- Système électronique de gestion des plaintes (en cours d'élaboration)

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

Fournir un recours valable et rapide aux victimes de discrimination pour appuyer les droits de la personne dans une société libre et démocratique : voilà qui constitue une valeur essentielle pour les Canadiens ainsi qu'un engagement du gouvernement du Canada. Un processus transparent, rapide et équitable est indispensable à cet égard. Parmi les défis à relever pour y parvenir, mentionnons des facteurs comme le nombre de plaintes reçues, la complexité des plaintes individuelles et la complexité intrinsèque du processus de traitement des plaintes lui-même.

Le mandat de la Commission jouit d'un vaste appui; toutefois, comme il a été souligné plus tôt, certains rapports ont exprimé des préoccupations quant aux attentes plus élevées de la population et quant à l'efficacité et à l'efficience opérationnelles dans certains aspects du travail de la Commission. Pour donner suite à ces préoccupations, la Commission a amorcé un processus de changement fondé sur l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion des plaintes et la modernisation de ses pratiques de gestion. La présidente a précisé cette approche dans une allocution qu'elle a prononcée devant l'Association canadienne des commissions et Conseil des droits de la personne, en mai 2003 (voir le site Web de la Commission au ***http://www.chrc-ccdp.ca***).

Au chapitre de la gestion et du règlement des plaintes, la Commission a appris que l'investissement à long terme le plus efficace qu'elle puisse faire consiste à offrir aux parties, de la manière la plus complète possible, l'occasion de régler elles-mêmes leurs différends, guidées par des professionnels expérimentés à l'intérieur d'un programme structuré. C'est pourquoi il faut améliorer les services de règlement alternatif des différends.

Traiter les plaintes individuelles

Les plaintes de discrimination peuvent passer par plusieurs étapes, depuis la demande de renseignements et l'accueil jusqu'à la médiation, l'enquête, la conciliation et le renvoi au Tribunal canadien des droits de la personne, selon le cas.

Demandes de renseignements : Chaque année, la Commission répond à près de 50 000 demandes de renseignements adressées par la poste, par courriel,

par téléphone ou en personne à l'administration centrale ou à l'un des six bureaux régionaux. Les demandes qui relèvent de sa compétence sont intégrées au processus de traitement des plaintes. Les autres sont renvoyées, autant que possible, vers d'autres ressources en vue d'obtenir une réparation ou un règlement.

Accueil : On recueille d'autres renseignements et on effectue une analyse plus poussée pour déterminer si l'allégation peut constituer le fondement d'une plainte de discrimination en vertu de la *Loi*. Si oui, le dossier est transmis à la médiation ou à l'enquête.

Enquête : Les plaintes non réglées par la médiation sont dirigées vers les services d'enquête, où l'on recueille et analyse la preuve liée à la plainte en plus de préparer des recommandations à l'intention des commissaires.

Règlement alternatif des différends : Le règlement alternatif des différends (RAD) fait référence à diverses approches et techniques visant à régler les différends autrement que devant les tribunaux. Cela comprend notamment la médiation et la conciliation.

La médiation est un processus volontaire qui constitue la pierre angulaire du programme de RAD de la Commission. Elle est accessible à n'importe quelle étape du processus de plainte, y compris immédiatement après le dépôt d'une plainte. Si nécessaire, les médiateurs de la Commission veillent à ce que les règlements prévoient des changements aux politiques ou aux procédures pour tenir compte de l'intérêt public; ils s'assurent aussi que les règlements répondent aux intérêts des parties.

Dès ses débuts, la Commission a offert des services de conciliation. Cette approche diffère de la médiation en ce sens qu'il s'agit d'un processus obligatoire, habituellement offert aux parties après la conclusion d'une enquête. Les conciliateurs sont nommés par les commissaires. Tout comme la médiation, la conciliation est confidentielle et sans aveu de responsabilité; le conciliateur veille à ce que les règlements tiennent compte de l'intérêt public et des intérêts individuels des parties.

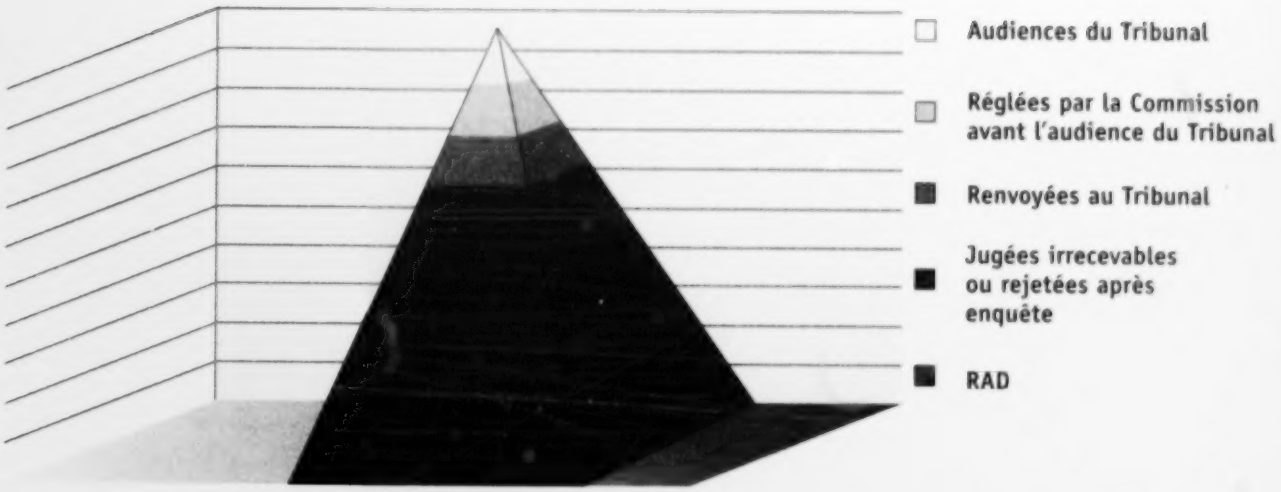
Le RAD a toujours fait partie du processus de traitement des plaintes dans le Secteur des opérations. En février 2003, la Commission a créé la Direction générale des services de règlement alternatif des différends, qui fonctionne de façon indépendante avec un mandat élargi et un budget accru. Le mandat de la Direction générale englobe non seulement le règlement des plaintes, mais aussi des activités de sensibilisation sur l'efficacité du RAD afin d'accroître le recours à cette approche et d'aider la Commission à gérer le nombre de plaintes à l'étude.

Pendant le dernier exercice, la Commission a également créé un Comité consultatif composé d'éminents juristes et de spécialistes du RAD. Le Comité est chargé de fournir des conseils à la présidente sur toutes les questions liées à l'approche globale du programme, aux politiques et aux procédures opérationnelles, aux mesures visant à protéger l'intérêt public, à la formation et au perfectionnement du personnel ainsi qu'à l'évaluation du programme. On retrouve parmi les membres deux anciens juges de la Cour suprême, un ancien juge en chef de l'Ontario ainsi qu'un ancien juge de la Cour d'appel de l'Alberta (voir le site Web de la Commission pour le communiqué annonçant la création du Comité).

Services juridiques : En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les avocats de la Commission représentent l'intérêt public devant le Tribunal canadien des droits de la personne. Au cours du dernier exercice, on a revu la nature et la portée de cette représentation en précisant la participation de la Commission aux audiences du Tribunal, afin de mieux refléter son rôle à l'égard de l'intérêt public tel que le prévoit sa loi habilitante.

Le graphique 2 illustre le nombre relatif de plaintes signées, à toutes les étapes du processus de traitement des plaintes.

Graphique 2 : Aperçu des plaintes, 2002-2003
Recherche du bon équilibre



S'occuper des questions systémiques en matière de droits de la personne

Régler des plaintes de discrimination systémique de façon non accusatoire peut avoir un impact sur tout un milieu de travail ou sur tout un secteur de la société canadienne. Prenons pour exemple une plainte déposée par une personne sourde, Henry Vlug, et réglée en 2002 par la négociation. Cette plainte soulevait le besoin d'un meilleur accès à l'information dans les aéroports canadiens pour les personnes malentendantes. Le règlement obtenu permettra de remédier à des problèmes systémiques et de corriger des violations aux droits de la personne qui touchent bon nombre de gens.

La Commission a pris les mesures suivantes pour mieux régler les questions liées à la discrimination systémique :

- Elle a instauré de nouvelles approches à l'intérieur du système de plaintes qui lui permettront d'évaluer les dossiers et de les prioriser en fonction de leur complexité, de leur contenu et de leur incidence potentielle.

- Elle a accentué le recours à des outils autres que ceux du processus de plaintes, comme des rapports publics et des enquêtes stratégiques, pour mieux cerner les causes profondes de la discrimination systémique et formuler des recommandations. Par exemple, elle a publié en 2002 un rapport sur la situation des droits de la personne chez les Innu du Labrador ainsi qu'une politique révisée sur le dépistage des drogues et de l'alcool en milieu de travail. Elle a aussi présenté des mémoires au Parlement au sujet des incidences de nouvelles initiatives gouvernementales sur les droits de la personne; parmi celles-ci, mentionnons les mariages entre conjoints de même sexe et la *Loi sur la gouvernance des Premières nations*.

- Elle prend des mesures pour s'assurer que son rôle devant le Tribunal canadien des droits de la personne est clairement défini et compris comme étant de l'ordre de l'intérêt public, comme le prévoit la *Loi*.

- Elle met davantage l'accent sur la prévention grâce à des initiatives de sensibilisation à diverses questions systémiques touchant les droits de la personne, telles que l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ainsi que les avantages d'un milieu de travail ouvert à tous et d'un effectif diversifié, représentatif de la population du Canada.

Outre les nouvelles mesures mentionnées ci-dessus, la Commission a continué à faire valoir l'intérêt public auprès du Tribunal canadien des droits de la personne et d'autres tribunaux dans diverses plaintes de discrimination concernant les motifs protégés en vertu de la *Loi*.

La Commission a participé au débat sur le mariage entre conjoints de même sexe, dans des actions en justice tenues au Québec et en Ontario. Dans l'affaire *Halpern et al. c. Le Procureur général du Canada et al.*, la Cour d'appel de l'Ontario a affirmé qu'une loi interdisant aux couples homosexuels de se marier perpétue le point de vue selon lequel les conjoints de même sexe ne sont pas capables de nouer des relations amoureuses et durables et ne méritent pas le même respect et la même reconnaissance que les couples hétérosexuels. Le Tribunal a tranché qu'une telle loi viole les droits des couples homosexuels en enfreignant l'article 15 de la *Charte des droits et libertés*.

En dernier lieu, soulignons que, dans l'exécution de son mandat visant à favoriser et à protéger les droits de la personne au Canada, la Commission entretient une relation de travail importante avec le Tribunal canadien des droits de la personne. Le Tribunal est un organisme entièrement distinct et indépendant de la Commission. Tous deux maintiennent un dialogue formel et constant sur des questions de nature administrative où ils doivent interagir.

RESSOURCES UTILISÉES

La Commission a consacré 12,2 millions de dollars à l'appui du résultat stratégique de gestion et de règlement des plaintes, y compris 101 équivalents temps plein (ETP). Les ressources détaillées sont énumérées aux sections 5 et 6.

RÉSULTATS OBTENUS

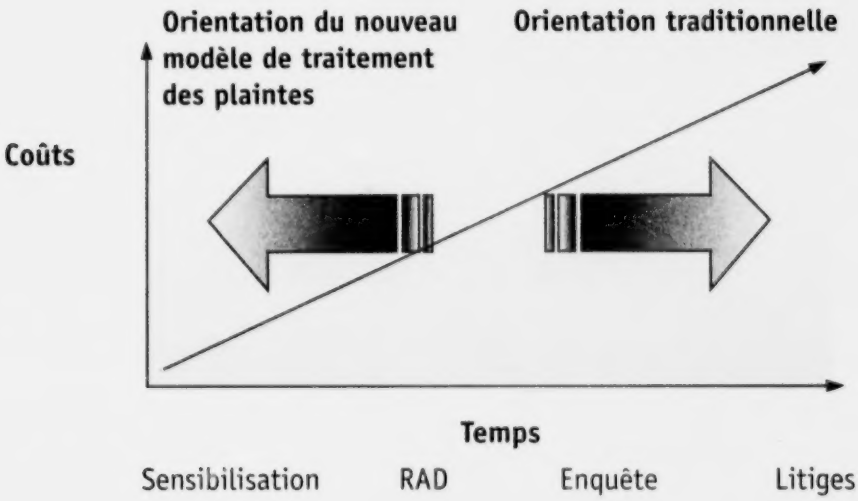
Les résultats qui suivent sont présentés en lien avec des engagements précis mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) pour la période à l'étude. Ces engagements appuient le résultat stratégique de gestion et de règlement des plaintes, car ils visent à fournir un recours efficace et rapide aux victimes de discrimination, conformément aux dispositions de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Engagement du RPP : S'occuper rapidement de la charge de travail de 600 nouvelles plaintes et éliminer l'arriéré de plaintes d'ici cinq ans

Revoir le modèle opérationnel de gestion des plaintes

Comme on l'a souligné, la Commission est déjà bien engagée dans un processus pour modifier son modèle de gestion des plaintes, pour s'éloigner des litiges au profit de la résolution rapide des différends et pour recourir à des politiques et à des outils de promotion élargis afin de régler les questions systémiques. Des interventions plus rapides permettent de diminuer les coûts associés à chaque dossier, ce qui signifie à long terme plus de ressources pour traiter les plaintes de discrimination systémique et celles pouvant clarifier des questions de principe ou établir des précédents importants.

Graphique 3 : Changer le modèle



Le graphique 3 illustre les coûts disproportionnés associés au règlement des plaintes lorsque celles-ci se rendent jusqu'à une audience devant le Tribunal. Ces plaintes sont plus longues à régler et font appel à des outils judiciaires plutôt qu'à des outils favorisant la coopération et la création d'un consensus. Or, l'approche mise de l'avant permet non seulement de réduire les coûts, mais aussi de favoriser un règlement des plaintes par les parties, de façon améliorée et plus significative.

En changeant de modèle pour miser sur le règlement rapide des plaintes et la sensibilisation, on pourra non seulement diminuer le coût moyen des plaintes, mais aussi éviter l'exacerbation du conflit qui peut découler d'un raffermissement des positions, d'une communication amoindrie et de la contestation de toutes les questions, comme c'est parfois le cas dans les litiges qui aboutissent devant les tribunaux. De plus, les efforts de sensibilisation peuvent prévenir le dépôt d'autres plaintes et favoriser l'existence de milieux où toutes les personnes sont respectées et traitées équitablement, conformément aux principes et à la législation en matière de droits de la personne.

Indicateurs de rendement

Nombre de plaintes

Le nombre de plaintes qui entrent dans le système constitue un indicateur important de la charge de travail de la Commission, charge sur laquelle elle n'a absolument aucun contrôle.

Au 31 mars 2002, le nombre total de plaintes à l'étude atteignait 1 364. Durant l'exercice financier 2002-2003, 908 dossiers s'y sont ajoutés, soit 803 nouvelles plaintes et 105 plaintes réinscrites à la charge de travail (par exemple, des plaintes retournées à la Commission lorsque les plaignants ont épuisé les autres recours, ou des plaintes retournées pour une nouvelle décision à la suite d'un contrôle judiciaire). Pendant la même période, la Commission a rendu 872 décisions qui ont permis de fermer des dossiers. À la fin de mars 2003, le nombre de plaintes à l'étude s'établissait à 1 400, soit une légère augmentation de 3 % (ou 36 plaintes). Cette augmentation est attribuable à la hausse importante du nombre de nouvelles plaintes : 803 au lieu des 600 prévues au cours de l'année.

Tableau 1 : Nombre de plaintes et décisions, 2002-2003

Nombre de plaintes à l'étude au 31 mars 2002	Nouvelles plaintes	Plaintes réinscrites à la charge de travail	Plaintes ayant fait l'objet d'une décision définitive	Nombre de plaintes à l'étude au 31 mars 2003	Écart
1 364	803	105	872	1 400	36

La capacité de la Commission à gérer un nombre équilibré de plaintes (soit un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes et le nombre de plaintes fermées) démontre que son nouveau modèle de gestion des plaintes parvient efficacement à fournir un service rapide aux Canadiens. On prévoit que l'efficience qui découle de ce nouveau modèle — qui met l'accent sur le règlement rapide des différends — de même que l'affectation aux enquêtes de ressources additionnelles de 570 000 $ par année jusqu'en 2005-2006 se traduiront par un plus grand nombre de dossiers fermés, et donc par une

Indicateurs de rendement

Nombre de plaintes

Le nombre de plaintes qui entrent dans le système constitue un indicateur important de la charge de travail de la Commission, charge sur laquelle elle n'a absolument aucun contrôle.

Au 31 mars 2002, le nombre total de plaintes à l'étude atteignait 1 364. Durant l'exercice financier 2002-2003, 908 dossiers s'y sont ajoutés, soit 803 nouvelles plaintes et 105 plaintes réinscrites à la charge de travail (par exemple, des plaintes retournées à la Commission lorsque les plaignants ont épuisé les autres recours, ou des plaintes retournées pour une nouvelle décision à la suite d'un contrôle judiciaire). Pendant la même période, la Commission a rendu 872 décisions qui ont permis de fermer des dossiers. À la fin de mars 2003, le nombre de plaintes à l'étude s'établissait à 1 400, soit une légère augmentation de 3 % (ou 36 plaintes). Cette augmentation est attribuable à la hausse importante du nombre de nouvelles plaintes : 803 au lieu des 600 prévues au cours de l'année.

Tableau 1 : Nombre de plaintes et décisions, 2002-2003

Nombre de plaintes à l'étude au 31 mars 2002	Nouvelles plaintes	Plaintes réinscrites à la charge de travail	Plaintes ayant fait l'objet d'une décision définitive	Nombre de plaintes à l'étude au 31 mars 2003	Écart
1 364	803	105	872	1 400	36

La capacité de la Commission à gérer un nombre équilibré de plaintes (soit un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes et le nombre de plaintes fermées) démontre que son nouveau modèle de gestion des plaintes parvient efficacement à fournir un service rapide aux Canadiens. On prévoit que l'efficience qui découle de ce nouveau modèle — qui met l'accent sur le règlement rapide des différends — de même que l'affectation aux enquêtes de ressources additionnelles de 570 000 $ par année jusqu'en 2005-2006 se traduiront par un plus grand nombre de dossiers fermés, et donc par une

diminution du nombre de plaintes à l'étude. Comme on l'a souligné précédemment, la Commission a fermé 872 dossiers en 2002-2003, soit une moyenne de 72 dossiers par mois. Au cours du prochain exercice, on s'attend à une augmentation possible qui porterait ce nombre à environ 1 200 dossiers fermés (ou 100 décisions) par mois.

La fermeture de dossiers de plaintes ne reflète que partiellement les travaux de la Commission. En 2002-2003, la Commission a traité un total de 1 584 plaintes, comme le décrit le tableau 2.

Tableau 2 : Résultats des travaux de la Commission au chapitre des plaintes, 2002-2003

Nombre de plaintes	Résultats des décisions
63 (7 %)	plaintes n'ont **pas été traitées** par la Commission (aux termes de l'article 41) parce qu'elles ont été déposées plus d'un an après les actes discriminatoires présumés ou parce qu'on a demandé aux plaignants d'épuiser d'abord d'autres voies de recours
120 (14 %)	plaintes ont été **renvoyées au Tribunal canadien des droits de la personne** pour audience
276 (32 %)	194 plaintes ont **donné lieu à un règlement** par la médiation, 75 par la conciliation et 7 durant l'enquête
413 (47 %)	plaintes ont été **rejetées** après enquête faute de preuve, parce qu'elles n'étaient pas du ressort de la Commission ou parce que les plaignants ont retiré ou abandonné leur plainte
Sous-total : 872 (100 %)	**dossiers fermés**
712	plaintes ont été **abandonnées** par le plaignant avant la signature du formulaire officiel de plainte; ces dossiers ont été fermés sur le plan administratif sans que les commissaires rendent une décision
Total : 1 584	**plaintes traitées en 2002-2003**

Taux de participation au RAD

Taux de participation : Le taux de participation au RAD est un indicateur qui permet de bien mesurer la réussite de la médiation, un processus volontaire. Il ne s'applique pas à la conciliation, qui, elle, est obligatoire. La nature volontaire de la médiation comporte un certain attrait pour les parties : elle leur offre un sentiment de sécurité, de responsabilité et d'autonomie qu'un processus obligatoire ne leur fournit pas. Un taux élevé de participation à la médiation est donc un bon indicateur de l'acceptation et de la crédibilité du programme de RAD, tant chez les plaignants que chez les mis en cause. Cela signifie aussi des règlements plus nombreux et plus rapides. Par conséquent, un des objectifs de la Commission consiste à atteindre et à maintenir un taux élevé de participation au RAD.

Le taux de participation correspond au nombre de plaintes pour lesquelles les parties acceptent la médiation, proportionnellement au nombre total de plaintes pour lesquelles la médiation est offerte. Depuis la première fois où la Commission a offert la médiation, en 1999, le taux de participation a fluctué au fil du temps. Le taux le plus élevé atteint avant la période visée par le présent rapport s'établissait à 60 % en 2000.

En 2002-2003, la Direction générale des services de règlement alternatif des différends a traité 615 dossiers où la médiation a été offerte aux parties. Cette offre a été acceptée dans 305 cas, soit 50 %. Ce taux est relativement faible, et des mesures ont été mises en œuvre pour l'augmenter au cours de la prochaine année, y compris des contacts de haut niveau avec les dirigeants des principaux organismes mis en cause (soit des contacts entre la présidente et les premiers dirigeants ou les présidents-directeurs généraux) ainsi qu'un plan de promotion prévoyant des déclarations publiques, des colloques, de nouvelles publications et un site Web plus détaillé pour la Commission. Ces mesures portent déjà leurs fruits : le premier trimestre de 2003-2004 affiche un taux de participation de 61 %.

Taux de règlement par le RAD

Taux de règlement : Le taux de règlement correspond au nombre de plaintes pour lesquelles un règlement a été conclu proportionnellement au nombre total de plaintes où les parties ont choisi le RAD. Selon les spécialistes en

matière de RAD, un taux de règlement de 50 % est considéré comme bon, tandis qu'un taux dans les 70 % est considéré comme excellent. Le taux de règlement le plus élevé atteint par la médiation s'établit à 72 % et a été enregistré en 2001. Quant au taux de règlement par la conciliation, il a été constant au fil des ans, à environ 50 %.

Comme l'illustre le tableau 3, en 2002-2003, le taux de règlement atteignait 66 % en médiation et 51 % en conciliation, pour un taux global de 61 %. Les récentes améliorations aux services de RAD de la Commission ont une incidence positive sur ce taux. Le premier trimestre de 2003-2004 affiche un taux de règlement de 71 % pour ce qui est de la médiation et de 60 % pour ce qui est de la conciliation, soit un taux global de 69 %.

Tableau 3 : Taux de règlement par la médiation et la conciliation, 2002-2003

Procédé	Plaintes		Taux de règlement
	Traitées au moyen du RAD	Réglées[1]	
Médiation	305	201	66 %
Conciliation	158	81	51 %
Total	463	282	61 %

[1] Ces données représentent les ententes de règlement signées par les parties durant l'exercice financier. Elles n'ont pas nécessairement été approuvées par la Commission durant la même période visée par le rapport.

Enquêtes terminées

Au cours du dernier exercice financier, 697 plaintes ont été traitées par les Enquêtes. De ce nombre, 588 ont nécessité une enquête et un rapport présenté à la Commission pour qu'elle prenne une décision; 7 ont été réglées en cours d'enquête; 84 ont été renvoyées à la médiation (soit en cours d'enquête, soit au terme de l'enquête); et 18 ont été renvoyées pour analyse relativement à l'application des articles 40 et 41 de la *Loi*. Les ressources allouées à la Commission lui permettent de mener 400 enquêtes par année.

Grâce aux ressources supplémentaires accordées par le Conseil du Trésor afin de l'aider à réduire l'arriéré, la Commission a pu mener des enquêtes dans 188 dossiers supplémentaires.

Tableau 4 : Plaintes et enquêtes

Plaintes ayant fait l'objet d'une enquête	Rapports d'enquête préparés	Plaintes réglées en cours d'enquête	Plaintes renvoyées à la médiation	Plaintes renvoyées pour analyse relativement aux articles 40 et 41
697	588	7	84	18

Âge des plaintes

Grâce à cet indicateur qu'est « l'âge » des plaintes, la Commission peut évaluer la période pendant laquelle une plainte est demeurée dans le système jusqu'à ce que son dossier soit fermé.

Quant au nombre de plaintes à l'étude, la Commission a adopté une approche plus stratégique qui a débouché sur une forte diminution du nombre de plaintes plus âgées. Son objectif à plus long terme est d'en arriver à pouvoir traiter la plupart des nouvelles plaintes à l'intérieur d'un an, tout en suivant les facteurs liés au respect des délais et les normes de service grâce au nouveau Système automatisé de gestion des plaintes. Au cours du dernier exercice, la Commission a franchi d'importantes étapes vers l'atteinte de ces objectifs.

matière de RAD, un taux de règlement de 50 % est considéré comme bon, tandis qu'un taux dans les 70 % est considéré comme excellent. Le taux de règlement le plus élevé atteint par la médiation s'établit à 72 % et a été enregistré en 2001. Quant au taux de règlement par la conciliation, il a été constant au fil des ans, à environ 50 %.

Comme l'illustre le tableau 3, en 2002-2003, le taux de règlement atteignait 66 % en médiation et 51 % en conciliation, pour un taux global de 61 %. Les récentes améliorations aux services de RAD de la Commission ont une incidence positive sur ce taux. Le premier trimestre de 2003-2004 affiche un taux de règlement de 71 % pour ce qui est de la médiation et de 60 % pour ce qui est de la conciliation, soit un taux global de 69 %.

Tableau 3 : Taux de règlement par la médiation et la conciliation, 2002-2003

Procédé	Plaintes		Taux de règlement
	Traitées au moyen du RAD	Réglées	
Médiation	305	201	66 %
Conciliation	158	81	51 %
Total	463	282	61 %

Les données représentent les ententes de règlement signées par les parties durant l'exercice financier. Elles n'ont pas nécessairement été approuvées par la Commission durant la même période visée par le rapport.

Enquêtes sommaires

Au cours du dernier exercice financier, 697 plaintes ont été traitées par les Enquêtes. De ce nombre, 588 ont nécessité une enquête et un rapport présenté à la Commission pour qu'elle prenne une décision; 7 ont été réglées en cours d'enquête; 84 ont été renvoyées à la médiation (soit en cours d'enquête, soit au terme de l'enquête); et 18 ont été renvoyées pour analyse relativement à l'application des articles 40 et 41 de la *Loi*. Les ressources allouées à la Commission lui permettent de mener 400 enquêtes par année.

Grâce aux ressources supplémentaires accordées par le Conseil du Trésor afin de l'aider à réduire l'arriéré, la Commission a pu mener des enquêtes dans 188 dossiers supplémentaires.

Tableau 4 : Plaintes et enquêtes

Plaintes ayant fait l'objet d'une enquête	Rapports d'enquête préparés	Plaintes réglées en cours d'enquête	Plaintes renvoyées à la médiation	Plaintes renvoyées pour analyse relativement aux articles 40 et 41
697	588	7	84	18

Âge des plaintes

Grâce à cet indicateur qu'est « l'âge » des plaintes, la Commission peut évaluer la période pendant laquelle une plainte est demeurée dans le système jusqu'à ce que son dossier soit fermé.

Quant au nombre de plaintes à l'étude, la Commission a adopté une approche plus stratégique qui a débouché sur une forte diminution du nombre de plaintes plus âgées. Son objectif à plus long terme est d'en arriver à pouvoir traiter la plupart des nouvelles plaintes à l'intérieur d'un an, tout en suivant les facteurs liés au respect des délais et les normes de service grâce au nouveau Système automatisé de gestion des plaintes. Au cours du dernier exercice, la Commission a franchi d'importantes étapes vers l'atteinte de ces objectifs.

Tableau 5 : Diminution du nombre de plaintes ayant plus de 2 ans

ÂGE DES DOSSIERS		2002										2003		
		31 mars	30 avril	31 mai	30 juin	31 juillet	31 aout	30 sept.	31 oct.	30 nov.	31 dec.	31 janv.	28 fév.	31 mars
Moins de 2 ans*	N[nbre]	772	790	761	805	862	911	914	928	957	947	947	954	957
	%	57	57	57	60	62	63	63	64	64	67	67	67	68
Plus de 2 ans**	N[nbre]	592	597	567	530	534	537	534	528	539	465	456	469	443
	%	43	43	43	40	38	37	37	36	36	33	33	33	32
Nombre total de plaintes à l'étude		1 364	1 387	1 328	1 335	1 396	1 448	1 448	1 456	1 496	1 412	1 403	1 423	1 400

* On constate une hausse du nombre de plaintes dont le dossier est ouvert depuis moins de 2 ans. Cela s'explique par le fait que la Commission a reçu plus de nouvelles plaintes qu'elle n'a pu fermer de dossiers pendant l'année.

** On constate aussi pour certains mois une légère hausse du nombre de plaintes dont le dossier est ouvert depuis plus de 2 ans. Cela s'explique principalement par le fait que l'âge des dossiers de moins de 2 ans augmente naturellement au fil du temps.

Graphique 4 : Nombre de plaintes à l'étude selon l'âge des dossiers, 2002-2003

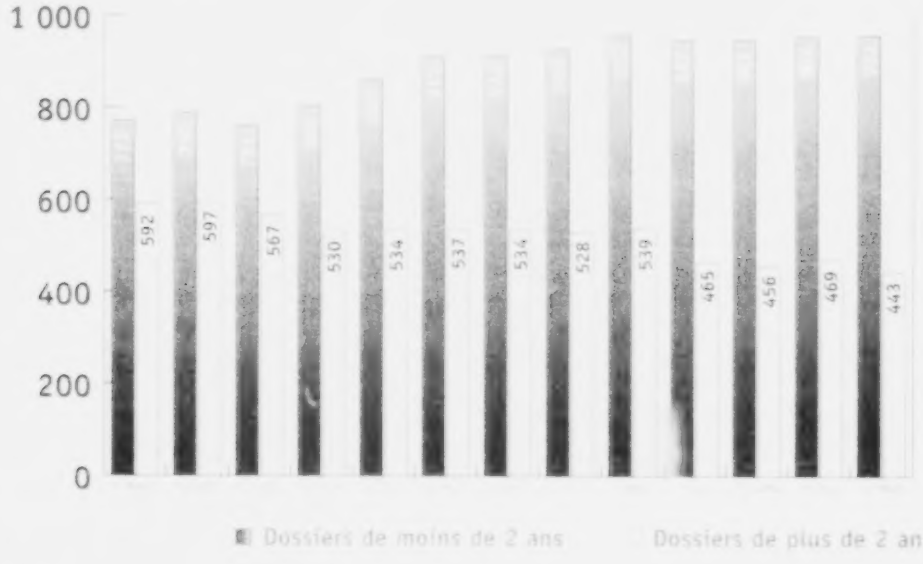


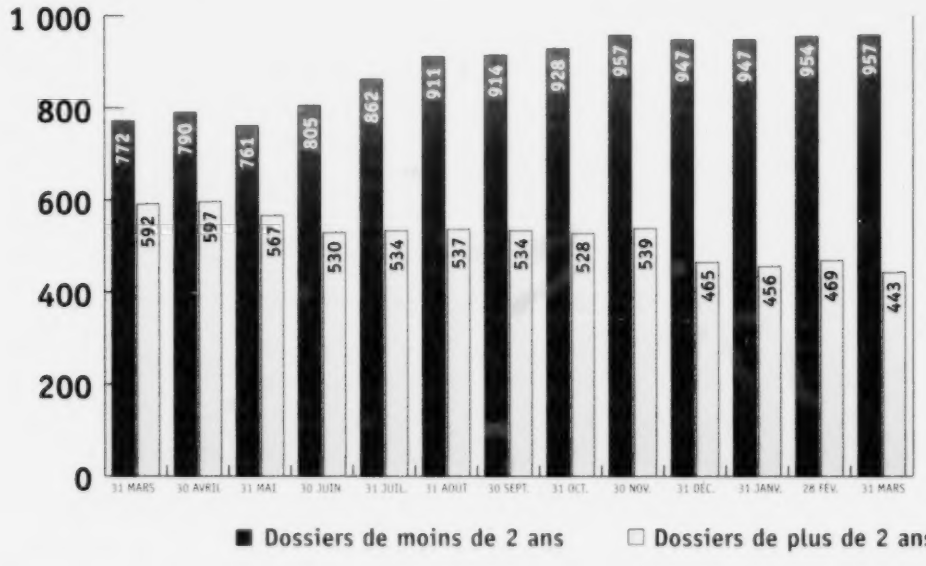
Tableau 5 : Diminution du nombre de plaintes ayant plus de 2 ans

ÂGE DES DOSSIERS		2002										2003		
		31 mars	30 avril	31 mai	30 juin	31 juillet	31 août	30 sept.	31 oct.	30 nov.	31 déc.	31 janv.	28 fév.	31 mars
Moins de 2 ans*	N^bre	772	790	761	805	862	911	914	928	957	947	947	954	957
	%	57	57	57	60	62	63	63	64	64	67	67	67	68
Plus de 2 ans**	N^bre	592	597	567	530	534	537	534	528	539	465	456	469	443
	%	43	43	43	40	38	37	37	36	36	33	33	33	32
Nombre total de plaintes à l'étude		**1 364**	**1 387**	**1 328**	**1 335**	**1 396**	**1 448**	**1 448**	**1 456**	**1 496**	**1 412**	**1 403**	**1 423**	**1 400**

* On constate une hausse du nombre de plaintes dont le dossier est ouvert depuis moins de 2 ans. Cela s'explique par le fait que la Commission a reçu plus de nouvelles plaintes qu'elle n'a pu fermer de dossiers pendant l'année.

** On constate aussi pour certains mois une légère hausse du nombre de plaintes dont le dossier est ouvert depuis plus de 2 ans. Cela s'explique principalement par le fait que l'âge des dossiers de moins de 2 ans augmente naturellement au fil du temps.

Graphique 4 : Nombre de plaintes à l'étude selon l'âge des dossiers, 2002-2003



Au 31 mars 2002, le nombre total de plaintes à l'étude était de 1 364; parmi celles-ci, 772 (ou 57 %) avaient moins de 2 ans et 592 (ou 43 %) avaient plus de 2 ans. Comme l'illustrent le tableau 5 et le graphique 4, la Commission avait réussi dans l'ensemble à diminuer le nombre de plaintes âgées de plus de 2 ans de 25 % à la fin de mars 2003. Si l'on considère le nombre total de plaintes à l'étude, le nombre de plaintes de plus de 2 ans est passé de 43 % à 32 %.

Engagement du RPP : Traiter les plaintes de disparité salariale et examiner les processus d'enquête actuels en tenant compte des ressources disponibles

Plaintes de disparité salariale

Les plaintes de disparité salariale demeurent une priorité absolue pour la Commission, car quoique peu nombreuses, elles peuvent toucher des dizaines de milliers de personnes, viser beaucoup d'employés et déboucher sur une rémunération rétroactive et des mesures de redressement équivalant à des millions de dollars. Les enquêtes sont complexes; elles exigent des analyses approfondies et des entretiens avec les employés, les agents négociateurs qui les représentent et les employeurs. De plus, une fois l'enquête terminée, ces plaintes font souvent l'objet de litiges prolongés.

La Commission a commencé l'exercice 2002-2003 avec 113 plaintes de disparité salariale à l'étude.

Les décisions prises au cours de l'exercice 2001-2002 pour simplifier et orienter les travaux de la Commission quant aux enquêtes concernant la disparité salariale ont entraîné une plus grande efficience du côté de la gestion des plaintes, comme on a pu le constater pendant l'exercice 2002-2003. Au cours de cette période, les diverses étapes du processus de traitement des plaintes de disparité salariale ont été intégrées au processus global de traitement des plaintes déjà en place à la Commission, ce qui a permis de porter une attention accrue et pluridisciplinaire aux plaintes de discrimination salariale systémique.

En 2002-2003, la Commission a fermé 65 dossiers de plaintes de disparité salariale, ce qui représente une diminution de 60 % de sa charge de travail à ce chapitre. Toutefois, un dossier de plainte a été réactivé au cours

de l'année et réinscrit à la charge de travail de la parité salariale; par conséquent, à la fin de mars 2003, le nombre de dossiers actifs à l'étude s'élevait à 49. La Commission élabore présentement une stratégie détaillée pour traiter et clore toutes les plaintes de disparité salariale.

Engagement du RPP : Remanier le Système automatisé de gestion des plaintes

La Commission investit 1,4 million de dollars obtenus du Conseil du Trésor pour moderniser son Système de gestion des plaintes et son Système automatisé de suivi - Équité en emploi dans le cadre du Projet d'innovation des technologies de l'information (ou Projet ITI). Le Projet ITI vient appuyer les améliorations apportées aux programmes de base. Il vise à améliorer le flux des travaux, à fournir des renseignements de façon conviviale et pleinement accessible et à appuyer les fonctions de suivi et d'établissement de rapports. Il jettera aussi les bases pour les prochaines étapes de l'initiative Gouvernement en direct.

Le Projet ITI a été officiellement approuvé en octobre 2002. Il est exécuté et contrôlé conformément aux normes de gestion de projets définies et énoncées dans le *Guide du gestionnaire de projets de TI* du Conseil du Trésor et dans le *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK, ou guide du référentiel des connaissances en gestion de projets). Ses principaux procédés comprennent un plan de projet pour contrôler à la fois l'échéancier et le budget, un plan de gestion des risques, un plan de gestion de la qualité et un plan de communication. En février 2003, la Commission a complété la phase d'évaluation des besoins. Elle prévoit que le nouveau système sera complètement mis en œuvre au plus tard à l'automne 2004.

4.2.2 *Équité en matière d'emploi*

RÉSUMÉ

Résultat stratégique : Équité en matière d'emploi

Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

Partenaires et intervenants principaux

- Commissaires
- Direction générale de l'équité en matière d'emploi
- Direction des services juridiques
- Développement des ressources humaines Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor
- Commission de la fonction publique
- Employeurs et employés des secteurs privé et public assujettis à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- Bureau du Conseil privé

Objectifs clés et résultats généraux

- Commencer 40 nouvelles vérifications pour cibler 340 employeurs au total
- Entreprendre l'évaluation des progrès raisonnables de 100 employeurs qui devraient être en conformité
- Amorcer les vérifications de suivi auprès des employeurs qui ont signé des engagements à la suite d'une vérification initiale
- Formuler une réponse aux recommandations et aux modifications législatives découlant de l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- Aider les employeurs à comprendre les responsabilités qui leur incombent en vertu de la *Loi*

Programmes et ressources à l'appui des résultats généraux

- Programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi
- Vérification et évaluation
- Surveillance de la conformité
- Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2002-2003 s'élevaient à 2,7 millions de dollars, y compris 29 ETP.

Pratiques de gestion

- Élaboration et mise en œuvre de normes de rendement
- Distribution de trousses et de modèles aux employeurs
- Accès aux normes et aux guides de vérification dans Internet

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

La société et l'économie canadiennes risquent d'être touchées à divers degrés si l'on ne parvient pas à atteindre une représentation équitable fondée sur des systèmes d'emploi sans obstacle. Les principaux objectifs sociaux en matière d'équité, énoncés clairement dans la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et les déclarations du gouvernement, ne seront pas atteints tant que l'équité ne sera pas réalisée dans le marché du travail. La discrimination continue fausse le marché du travail et entraîne une sous-utilisation des habiletés et compétences ainsi qu'une augmentation des coûts en programmes sociaux. Tous ces facteurs minent l'avantage concurrentiel du Canada dans l'économie mondiale. Plusieurs chefs de grandes entreprises, comme ceux du secteur bancaire, abondent dans le même sens.

C'est en 2002 que le Parlement a revu la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En guise de préparation à cet examen, la Commission a mené des consultations auprès d'intervenants et a fait réaliser une évaluation indépendante du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, qui comportait un sondage auprès des employeurs. Elle a ensuite remis un rapport et présenté ses recommandations au comité parlementaire chargé d'examiner la *Loi*.

Le comité a conclu que la *Loi* est efficace et que l'accent mis sur la collaboration et la persuasion dans les contacts avec les employeurs est approprié.

La Commission s'est particulièrement réjouie de constater que le comité a demandé la création d'une stratégie intégrée pour faire en sorte que les personnes handicapées et les Autochtones aient accès aux mêmes possibilités d'emploi.

L'évaluation indépendante et le sondage mené auprès des employeurs ont dressé un bilan positif des cinq premières années du programme et ont conclu que la Commission avait bien rempli son mandat. Ils ont aussi révélé ce qui suit :

- les intervenants jugent que les exigences en matière de vérification sont raisonnables;

- la plupart des employeurs estiment que les mesures d'exécution auxquelles la Commission a recours sont appropriées et que les mesures prises à la suite des vérifications leur permettront d'accroître leurs niveaux de représentation et de supprimer les obstacles;

- les employeurs se fient d'abord aux renseignements de la Commission concernant les exigences auxquelles ils doivent se soumettre en vertu de la *Loi* et ils en sont satisfaits.

RESSOURCES UTILISÉES

La Commission a consacré 2,7 millions de dollars à l'appui du résultat stratégique de l'équité en matière d'emploi, y compris 29 équivalents temps plein (ETP). Les ressources détaillées sont énumérées aux sections 5 et 6.

RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats suivants sont en lien avec des engagements précis mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour la période à l'étude. Ces engagements appuient le résultat stratégique de l'équité en matière d'emploi en favorisant une égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

En cinq ans, la Commission a amorcé des vérifications auprès de 56,2 % des employeurs visés par la *Loi*, ce qui représente 717 313 employés ou 75,7 % de la main-d'œuvre sous réglementation fédérale. La Commission a aussi conçu une méthode simplifiée pour terminer les vérifications auprès des petits employeurs qui composent la proportion restante de la main-d'œuvre non encore vérifiée.

Des consultations et l'évaluation indépendante du programme ont clairement indiqué que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* jouit d'un vaste appui de la part des employeurs, des syndicats et des organisations représentant les groupes désignés et que, sans les efforts de vérification de la Commission, beaucoup moins d'employeurs s'y conformeraient à l'heure actuelle.

Rapports sur l'équité en matière d'emploi

Comme en fait foi le rapport de l'année dernière, le faible degré de conformité constaté lors de la plupart des premières vérifications et le temps qu'il a fallu aux employeurs pour parvenir à une conformité intégrale ont retardé la mise en œuvre de l'étape du suivi. On peut démontrer qu'il existe encore de grands secteurs touchés par la sous-représentation dans les effectifs fédéraux, mais on peut cerner des secteurs précis seulement lorsqu'un employeur a comparé ses niveaux de représentation avec les normes de disponibilité sur le marché du travail. Pour mesurer correctement les effets du programme, il faut évaluer au fil du temps la mesure dans laquelle les employeurs conformes à la *Loi* accomplissent des progrès raisonnables pour combler les écarts de représentation.

Dans le secteur privé, 75 employeurs étaient jugés conformes au 31 décembre 2001. Tous les employeurs avaient établi des objectifs d'embauche et de promotion à court terme, couvrant une période de trois ans après la fin de la vérification. À ce jour, la Commission a pu surveiller la mise en œuvre des objectifs de 25 de ces employeurs pour les deux premières années de leur plan d'équité en matière d'emploi. Dans l'ensemble, ils ont atteint environ 30 % des objectifs à court terme établis dans leur plan.

L'impact des vérifications de l'équité en matière d'emploi se reflète également dans la représentation accrue des membres des groupes désignés *pendant* le processus de vérification. Fait encourageant, la représentation des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles est supérieure dans l'effectif combiné des employeurs jugés conformes, comparativement à l'effectif des employeurs qui n'ont pas été vérifiés ou dont le processus de vérification n'est pas terminé.

Dans le secteur public, la représentation des personnes handicapées dans l'effectif des ministères et des organismes jugés conformes s'établit maintenant à 6,0 %, comparativement à 4,6 % chez ceux qui ne sont pas encore conformes. Une partie de cette augmentation peut s'expliquer par la hausse du nombre de déclarations volontaires, mais cela montre aussi qu'il est possible d'atteindre une représentation s'approchant de la disponibilité de ce groupe désigné sur le marché du travail (6,5 %).

Les employeurs du secteur privé jugés conformes ont augmenté la représentation des personnes handicapées au sein de leur effectif, qui est passée de 2,1 % en 1997 à 2,6 % en 2001. Même si ces résultats demeurent considérablement inférieurs au taux de disponibilité sur le marché du travail (6,5 %), ils contrastent avec ceux des employeurs qui n'ont pas encore été déclarés conformes, où la représentation a chuté de 2,4 % à 2,2 %.

Divers facteurs peuvent expliquer ces résultats. Toutefois, les premières indications semblent révéler que le programme a un impact positif sur l'équité au sein de l'effectif fédéral.

Vérifications initiales et de suivi auprès des employeurs

Le nombre d'employeurs vérifiés et jugés conformes à toutes les exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* constitue le meilleur indicateur du nombre d'employeurs ayant en place des systèmes d'emploi pour permettre une représentation accrue des quatre groupes désignés au sein de leur effectif.

Pour 2002-2003, la Commission avait prévu ce qui suit :

- amorcer 40 nouvelles vérifications, pour porter le total des employeurs vérifiés à environ 340 (on prévoyait qu'environ 110 d'entre eux seraient jugés conformes d'ici la fin de l'exercice);
- amorcer des vérifications de suivi dans les délais prévus auprès des employeurs ayant dû signer des engagements après la vérification initiale.

Au cours de l'exercice 2002-2003, on a amorcé 40 nouvelles vérifications, pour un total de 278. De ce nombre, 33 employeurs ont été jugés conformes, pour un total de 111. (Depuis le début du programme, 29 autres vérifications ont été annulées à divers stades avant le rapport de conformité en raison d'un changement important dans le statut de l'employeur — par exemple, l'entreprise avait cessé d'exister, elle était passée sous le seuil de 100 employés ou il y avait eu fusion d'entreprises.)

Lorsque la Commission a lancé son programme de vérification en octobre 1997, elle avait l'intention d'entreprendre des vérifications auprès de

tous les employeurs (412 à l'époque) au cours d'un premier cycle de vérification de cinq ans. Elle s'attendait à ce que la plupart des employeurs soient conformes ou sur le point de le devenir au moment de l'évaluation initiale, donc qu'ils disposent déjà (ou presque) de systèmes d'emploi et de plans d'action leur permettant de réaliser des progrès raisonnables en vue de combler les écarts constatés.

Cependant, comme en témoignent les données de l'an dernier, seul un nombre limité d'employeurs continuent d'être jugés conformes ou presque à la fin de la vérification initiale; à ceux jugés presque conformes, on a accordé une prorogation afin qu'ils puissent terminer les travaux requis. La plupart des employeurs ont dû négocier des engagements en vue de mener à terme les travaux substantiels qui restaient à accomplir après la vérification initiale; par conséquent, on a dû procéder à des vérifications de suivi. Enfin, les employeurs n'ayant pas respecté leurs engagements ont reçu un ordre de la Commission les enjoignant de compléter les travaux et exigeant une troisième vérification pour évaluer les progrès réalisés. Malheureusement, bon nombre d'employeurs attendent toujours que la Commission entame une vérification avant de donner suite de façon significative aux exigences de la *Loi*.

Réponse aux recommandations du comité parlementaire

La Commission a lancé un projet pilote à l'intention des employeurs comptant moins de 300 employés pour les aider à atteindre la conformité au cours de la vérification initiale, sans qu'on ait besoin de signer d'engagements officiels ni de faire une vérification de suivi.

Elle a préparé une trousse à l'intention des petits employeurs pour les aider à se conformer à chacune des exigences législatives. Une fois la vérification de la conformité amorcée, l'agent de vérification examine au fur et à mesure le travail accompli à chaque étape, puis il conseille l'employeur sur ce qu'il reste à faire. Entre le 1er février et le 31 mars 2003, 25 vérifications ont ainsi été amorcées dans le cadre du projet pilote.

Par ailleurs, la Commission a adopté une approche de vérification simplifiée auprès des 15 employeurs fédéraux du secteur public comptant moins de 100 employés — les seuls employeurs de cette envergure assujettis à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. L'agent de vérification de la conformité

s'assure que les normes requises sont respectées en fonction de la taille de l'employeur, puis il émet une lettre de conformité lorsque les omissions (s'il y en avait) ont été corrigées. Entre octobre 2002 et le 31 mars 2003, 15 vérifications du genre ont été entreprises, et à la fin de juin 2003, cinq lettres de conformité avaient été émises.

Grâce à cette initiative, les personnes (environ 468) travaillant pour ces employeurs pourront jouir des bénéfices de l'équité en matière d'emploi sans que ces derniers ne soient assujettis à des exigences trop lourdes pour leur taille.

Au 31 mars 2003, le nombre total de vérifications amorcées par la Commission totalisait près de 433 (y compris les vérifications initiales, de suivi et postérieures à la notification d'un ordre), ce qui correspond au total prévu à l'origine. À compter de 2000, une stratégie ciblant les employeurs de grande envergure durant les années deux à quatre du programme a permis de réaliser des vérifications touchant environ 85 % de l'effectif fédéral assujetti à la *Loi*. Avec l'ajout de la Gendarmerie royale du Canada, du Service canadien du renseignement de sécurité et des Forces canadiennes au nombre des employeurs à vérifier, ce pourcentage a chuté à 75 % et n'augmentera pas dans l'année à venir, compte tenu de la nécessité de freiner le lancement des nouvelles vérifications, comme nous l'expliquons plus loin.

La Commission a dépassé la prévision qu'elle avait faite dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour 2002-2003, à savoir que 100 employeurs atteindraient la conformité avant le 31 mars 2003, c'est-à-dire qu'ils disposeraient de systèmes d'emploi sans obstacle et de plans d'action leur permettant de réaliser des progrès raisonnables. À cette date, 111 employeurs étaient jugés conformes, un nombre qui a atteint 122 à la fin de juin 2003.

Au cours des quatre dernières années, un total de 412 vérifications ont été terminées (vérifications initiales, de suivi et postérieures à la notification d'un ordre, ainsi que vérifications annulées pondérées à 50 %) grâce au travail de 54,8 équivalents vérificateurs. Cela signifie que chaque vérificateur a réalisé 7,5 vérifications par année. L'expression « vérifications annulées pondérées à 50 % » désigne les vérifications qui ont été amorcées et annulées par la suite, et qui sont considérées comme des demi-vérifications. Les 412 vérifications terminées n'incluent pas le travail effectué sur les vérifications entreprises en 2002-2003 et qui ne sont pas encore terminées.

Programmes de sensibilisation et de coopération

La Commission a entrepris des démarches importantes pour s'assurer que son programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi est exécuté de façon transparente et responsable.

En 2002-2003, la Commission a atteint son objectif en présentant plus d'une quarantaine d'exposés, de séances de formation et d'ateliers sur l'équité en emploi, surtout auprès des employeurs et des employés participant activement à des initiatives dans ce domaine. D'après le rapport de l'an dernier, 38 % des employeurs interrogés avaient participé à un atelier ou à un exposé sur l'équité en matière d'emploi offert par la Commission, et 89 % estimaient que cela leur avait été assez ou très utile. L'évaluation indépendante du programme a aussi révélé que 96 % des employeurs interrogés avaient consulté le document de la Commission intitulé *Document cadre : Vérification de la conformité à la Loi sur l'équité en matière d'emploi* et que 87 % avaient consulté l'*Étude des systèmes d'emploi : Guide sur le processus de vérification*; ils estimaient que cela leur avait été assez ou très utile dans des proportions respectives de 99 % et 97 %. Dans l'ensemble, les employeurs trouvaient que les sources les plus utiles d'information sur l'équité en matière d'emploi étaient celles de la Commission.

Indépendamment de ces résultats et conformément à d'autres recommandations du rapport d'évaluation, la Commission a élaboré une trousse pour les petits employeurs comptant moins de 300 employés.

Notons que l'enquête auprès des employeurs a été menée dans le cadre d'une évaluation indépendante du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, effectuée par Conseils et Vérification Canada. Le rapport d'évaluation a été remis en juin 2002. La Commission a élaboré un plan d'action pour donner suite à toutes les recommandations qui n'étaient pas déjà mises en œuvre. Un sommaire du rapport d'évaluation sera affiché sur le site Web de la Commission.

En 2002-2003, la Commission a aussi mis la dernière main à un modèle logique pour son programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, et elle a pris des mesures en vue de cerner les sources de données pertinentes et les indicateurs de rendement valables à cet égard.

Au cours de 2003, un rapport détaillé de fin d'année sur l'équité en matière d'emploi a été préparé; il s'ajoute au chapitre sur l'équité du *Rapport annuel* de la Commission, déposé le 21 mars 2003. Ce rapport plus étoffé sera publié à l'automne 2003 et distribué à tous les employeurs couverts par la *Loi*, puis affiché sur le site Web de la Commission.

Grâce aux mesures ci-dessus, la Commission est convaincue que les Canadiens disposeront de renseignements suffisants leur permettant de juger de la réussite de son programme d'équité en matière d'emploi.

Examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

En réponse aux conclusions du comité parlementaire chargé d'examiner la *Loi* et en vue d'offrir plus de renseignements aux employeurs pour les aider à se conformer aux exigences législatives, la Commission a élaboré une trousse d'outils pour les petits employeurs et un processus simplifié pour les employeurs du secteur public comptant moins de 100 employés, tel qu'il est souligné ci-dessus. La Commission a aussi signé un protocole d'entente avec Travail Canada et négocie actuellement un protocole d'entente avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. Ces protocoles devraient fournir un cadre de partenariat solide permettant de clarifier les rôles individuels, d'assurer l'uniformité dans l'exécution des mandats respectifs et de faciliter les travaux continus que le gouvernement s'est engagé à accomplir à la suite de l'examen législatif.

La présidente a également signé une lettre d'entente avec le greffier du Conseil privé, qui prévoit entre autres des réunions plusieurs fois par année pour discuter du rendement des ministères et des organismes au chapitre de l'équité en matière d'emploi. En mars 2003, dans le cadre des examens du rendement des sous-ministres que le greffier effectue, la Commission a présenté un premier rapport écrit sur les progrès des vérifications.

À la lumière de la recommandation du comité parlementaire selon laquelle la Commission devrait obtenir plus de ressources pour accélérer le rythme des vérifications et aider les employeurs, la Commission a tenté de renouveler un budget de 674 000 $ qui prenait fin le 31 mars 2003 et d'obtenir une orientation quant au niveau de programme que les ministres souhaitaient appuyer. Toutefois, les ressources n'ont pas été renouvelées à temps pour empêcher une réduction des activités. Conformément aux conseils des

organismes centraux et du ministère de la Justice, la Commission est en train de préparer un mémoire au Cabinet pour examen rapide.

Par conséquent, aucune nouvelle vérification ne sera entreprise en 2003-2004, les séances de formation auprès des employeurs et des principaux intervenants seront substantiellement réduites, et les stratégies visant à donner suite aux progrès réalisés dans la surveillance des employeurs déjà jugés conformes seront limitées pour tenir compte du niveau actuel de ressources. Malheureusement, ce n'est que bien après 2010 que la Commission pourra atteindre son objectif d'amorcer la vérification de tous les employeurs assujettis à la *Loi*.

4.2.3 Promotion des droits de la personne

RÉSUMÉ

Résultat stratégique : Promotion des droits de la personne

Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail

Partenaires et intervenants principaux

- Commissaires
- Direction de la promotion des droits de la personne
- Direction des politiques et du programme international
- Secteur des opérations et directions de la Commission
- Développement des ressources humaines Canada
- Commission de la fonction publique
- Médias, public et organisations non gouvernementales
- Ministères et organismes fédéraux
- Fournisseurs de services sous réglementation fédérale
- Association canadienne des commissions et Conseil des droits de la personne
- Organisations internationales des droits de la personne et institutions nationales des droits de la personne à l'étranger

Objectifs clés et résultats généraux

- Reconstituer les ressources humaines de la Direction de la promotion des droits de la personne dans toutes les disciplines spécialisées
- Élaborer un programme de formation et des normes de service pour les agents à l'information publique
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication stratégique
- Renforcer les partenariats avec les autres ministères et organismes
- Cerner les priorités en matière de politique stratégique et les intégrer aux secteurs d'activité de la Commission
- Entreprendre des recherches stratégiques sur des thèmes précis touchant les droits de la personne
- Raffiner la stratégie du programme international et s'assurer d'obtenir un financement externe adéquat

Programmes et ressources à l'appui des résultats généraux

- Diffusion de l'information publique
- Élaboration et diffusion de renseignements destinés à des auditoires choisis
- Activités de sensibilisation
- Promotion des droits de la personne par l'entremise de partenariats
- Recherche axée sur les politiques et élaboration de politiques
- Renforcement des institutions des droits de la personne à l'étranger
- Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2002-2003 s'élevaient à 4,3 millions de dollars, y compris 39 ETP.

Pratiques de gestion

- Cadres et politiques de communication
- Partenariats
- Remaniement des sites intranet et Internet
- Élaboration d'un cadre stratégique pour s'attaquer aux questions de discrimination systémique

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

Les activités principales de ce secteur (promotion, élaboration de politiques et programme international) constituent des éléments importants permettant d'assurer des pratiques non discriminatoires en milieu de travail et de prévenir les actes discriminatoires. Dans un monde idéal, la discrimination serait chose du passé. En attendant, la Commission continuera à sensibiliser les Canadiens et à leur faciliter l'accès à des recours lorsqu'ils sont confrontés à la discrimination.

RESSOURCES UTILISÉES

La Commission a consacré 4,3 millions de dollars à l'appui du résultat stratégique de promotion des droits de la personne, y compris 39 équivalents temps plein (ETP). Les ressources détaillées sont énumérées aux sections 5 et 6.

RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats qui suivent sont présentés en lien avec des engagements précis mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour la période à l'étude. Ces engagements appuient le résultat stratégique de promotion des droits de la personne en favorisant la compréhension et l'acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi ainsi que la réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail.

Engagement du RPP : Reconstituer les ressources humaines de la Direction de la promotion des droits de la personne dans toutes les disciplines spécialisées

En 2002-2003, la Direction de la promotion des droits de la personne a répondu à plus de 45 000 demandes de renseignements adressées par la poste, par courriel, par téléphone ou en personne, en plus d'accueillir 167 650 visiteurs sur le site Web de la Commission. La Direction a aussi reçu de nombreux éloges quant à la façon dont elle traite les demandes de renseignements que le public lui adresse par courriel. Elle a fait la promotion des droits de la personne en rendant publics les principaux règlements et les décisions importantes établissant des précédents rendues par le Tribunal canadien des droits de la personne et d'autres tribunaux (par exemple, le

règlement sur le sous-titrage des nouvelles de dernière heure en direct, des réclames et des publicités produites par la Société Radio-Canada et diffusées à la Télévision anglaise de Radio-Canada et sur Newsworld). Le personnel de la Commission a participé à environ 300 exposés, séances de formation et ateliers aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale, sur diverses questions touchant les droits de la personne (par exemple, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et la nouvelle politique de la Commission sur le dépistage des drogues et de l'alcool en milieu de travail). En outre, la Commission a été l'hôte d'importantes activités de sensibilisation ou y a participé, particulièrement par l'entremise de ses bureaux régionaux. Mentionnons entre autres plusieurs conférences sur le racisme dans le nouveau contexte de sécurité, dont :

- un débat à la Commission sur le profilage racial et les effets que les attaques terroristes du 11 septembre 2001 ont entraînés sur la protection des droits de la personne au Canada;
- une conférence interparlementaire sur la propagande haineuse dans Internet;
- des conférences sur le terrorisme et sur les droits de la personne;
- des conférences sur le racisme et les crimes haineux réunissant des organisations non gouvernementales.

La Direction de la promotion des droits de la personne a aussi reconstitué sa capacité dans ses secteurs clés en embauchant de nouveaux employés pour répondre aux besoins en matière de rédaction-révision, d'éducation et de planification des communications.

Engagement du RPP : Élaborer un programme de formation et des normes de service à l'intention des agents à l'information publique

En 2001-2002, la Commission a soulevé le besoin d'élaborer un cadre de travail et de nouveaux outils pour les agents à l'information publique qui travaillent à la réception. En 2002-2003, elle a préparé deux nouveaux guides : l'un contenant des renseignements généraux sur son mandat et l'autre fournissant des renseignements de référence détaillés (tant pour des ressources à l'interne qu'à l'externe).

Les agents à l'information publique font le tri initial des appels, y compris ceux des plaignants potentiels. En 2002-2003, la Commission a envisagé la possibilité d'instaurer un nouveau système téléphonique automatisé afin d'assurer des renseignements à jour aux Canadiens. Un tel système permettrait à la Commission de réaffecter un équivalent temps plein à la Direction des enquêtes, afin d'appuyer davantage les activités.

Engagement du RPP : Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication stratégique

En 2002-2003, la Commission a élaboré un cadre de communication stratégique axé sur les secteurs prioritaires (processus de changement et questions liées au racisme et à la déficience) qui ont été cernés au cours de l'exercice de planification stratégique de la Commission. Elle a élaboré des stratégies de communication distinctes pour des éléments précis du processus de changement, notamment le recours accru aux services de RAD et le processus d'accueil.

Engagements du RPP : Établir des partenariats avec d'autres ministères et organismes et explorer diverses sources de financement pour renforcer les activités promotionnelles menées en collaboration avec d'autres intervenants

La Commission a collaboré à diverses initiatives avec les partenaires suivants :

- le Conseil fédéral et la Commission de la fonction publique, à l'occasion d'événements spéciaux tenus au pays pour souligner la Journée internationale de la femme, la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, la Journée nationale des Autochtones et la Journée internationale des droits de l'homme;
- la Commission de la fonction publique, dans le cadre de son initiative *Faire place au changement* intitulée « Leadership en équité en emploi, diversité et renouvellement », qui a attiré des « champions de la représentativité » ministériels, des gestionnaires de la fonction publique et des coordonnateurs de l'équité en matière d'emploi dans l'ensemble du pays;

- le comité interministériel chargé de l'équité en emploi et de la diversité, en vue d'offrir aux gestionnaires et aux employés des ressources humaines de plusieurs ministères et organismes fédéraux des ateliers sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation;

- le forum interministériel sur la déficience, afin de sensibiliser davantage les ministères aux droits des personnes handicapées en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne;*

- l'Association canadienne des commissions et Conseil des droits de la personne, relativement à la sensibilisation du public;

- le Comité interministériel de l'éducation, dans le cadre de la promotion des avantages de la diversité au Canada, en vue de garantir des messages clairs et uniformes dans les ministères fédéraux;

- l'Initiative du secteur bénévole, pour encourager la participation des organisations non gouvernementales aux consultations publiques touchant la préparation d'un rapport spécial sur la situation des femmes purgeant une peine fédérale.

Grâce à un partenariat unique avec l'Institute for the Advancement of Aboriginal Women, la Commission a contribué au lancement de la deuxième édition de *The Rights Path — Alberta*, ainsi que d'une brochure petit format intitulée *It Takes Courage: Human Rights for Aboriginal Youth*. Le ministère du Patrimoine canadien et l'Alberta Human Rights and Citizenship Commission ont assuré le financement de ces publications.

Les partenariats comme ceux décrits ci-dessus permettent à la Commission d'élargir la portée de ses efforts de sensibilisation et d'optimiser son budget pour le volet de son mandat ayant trait à la promotion des droits de la personne.

Engagement du RPP : Diffuser des politiques révisées pour encourager la conformité à la* Loi canadienne sur les droits de la personne*, analyser les nouvelles initiatives gouvernementales pour s'assurer qu'elles respectent les normes en matière de droits de la personne et entreprendre des recherches stratégiques sur des thèmes précis touchant les droits de la personne

Pour atteindre cet objectif, les priorités de la Direction des politiques et du programme international au cours de l'année étaient les suivantes :

- Élaborer des politiques et des documents de recherche sur des questions touchant les droits de la personne afin de préciser la position de la Commission et les exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Comme prévu, la Commission a publié des politiques révisées sur l'embauche préférentielle des Autochtones et le dépistage des drogues et de l'alcool en milieu de travail. Grâce aux consultations publiques pour élaborer les politiques révisées, à la formation interne et à la stratégie de diffusion publique, on a pu sensibiliser davantage les intervenants de la Commission et de l'extérieur à ces questions.

- Étudier les nouvelles lois et politiques gouvernementales de façon à assurer la conformité aux normes en matière de droits de la personne. Cela comprenait la préparation de mémoires au Parlement et de documents à des groupes de travail sur la *Loi sur la gouvernance des Premières nations*, l'initiative de modernisation des ressources humaines, les mariages entre conjoints de même sexe et la parité salariale, qui ont permis de sensibiliser les parlementaires et les ministères aux répercussions des nouvelles initiatives gouvernementales sur les droits de la personne.

- Entreprendre des enquêtes stratégiques pour aborder certaines questions systémiques relatives aux droits de la personne. Mentionnons entre autres une enquête spéciale sur la situation des droits de la personne chez les Innu du Labrador, ainsi que des travaux (toujours en cours) sur la situation des droits de la personne chez les femmes purgeant des peines dans des institutions fédérales. Cela comprenait la diffusion de documents de consultations publiques, des tables rondes avec les intervenants et des visites.

- Cerner les questions émergentes relatives aux droits de la personne et permettre à la Commission d'y donner suite. La Direction des politiques a entrepris des études démographiques sur les tendances émergentes en matière de droits de la personne au Canada, ainsi que des analyses de l'environnement concernant les questions clés ayant trait aux droits de la personne. Elle a aussi élaboré des

priorités stratégiques et un cadre stratégique global pour la refonte des procédés de la Commission.

Engagement du RPP : Raffiner la stratégie liée au programme international

En 2002-2003, le Programme international de la Commission a mis l'accent sur le renforcement de la capacité de gestion de projet et la communication des activités. La Commission a apporté plusieurs améliorations à cet égard, notamment en élaborant un cadre stratégique; en intégrant les techniques de gestion fondées sur les résultats à la gestion des programmes et aux rapports réguliers aux organismes de financement; en utilisant l'expertise externe de façon stratégique en complément à la prestation des activités internationales par la Commission; en recouvrant partiellement les coûts des activités internationales auprès des ministères responsables; et en coordonnant des projets et en collaborant davantage avec d'autres ministères fédéraux par l'entremise du partenariat avec le Centre canadien de gestion pour le programme de coopération internationale et d'autres mécanismes.

La Commission a continué d'agir comme chef de file dans les tribunes sur les droits de la personne des Nations Unies, comme le Comité international de coordination et la Commission des droits de l'homme. Elle a élaboré et présenté des documents de recherche sur des questions clés, notamment le rôle et la participation des institutions des droits de la personne dans les tribunes internationales des droits de la personne ainsi que les pratiques exemplaires pour contrer le racisme. Elle a renforcé le rôle du Réseau des institutions nationales de défense des droits de la personne des Amériques en tant que tribune pour l'échange d'expertise et de pratiques exemplaires grâce à l'élaboration d'un plan stratégique, à une stratégie de financement et à l'organisation d'événements clés comme un atelier à l'échelle de l'hémisphère sur les droits des peuples autochtones. La Commission a aussi consolidé ses projets d'aide technique bilatérale en Indonésie et a officiellement lancé de nouveaux projets avec les commissions des droits de la personne de l'Inde et du Népal en leur offrant une assistance en matière de sensibilisation, de traitement des plaintes et des droits des personnes handicapées. De plus, afin de partager les pratiques exemplaires, la Commission a accueilli des stagiaires et a reçu la visite de délégations de plus de 15 pays.

4.2.4 *Services intégrés*

RÉSUMÉ

Résultat stratégique : Services intégrés

Gestion des ressources de la Commission

Partenaires et intervenants principaux

- Commissaires
- Direction des services intégrés
- Direction des ressources humaines
- Commission, Secteur des opérations et directions
- Secrétariat du Conseil du Trésor
- Commission de la fonction publique
- Ministère de la Justice
- Bureau du vérificateur général
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Objectifs clés et résultats généraux

- Assurer la gestion optimale des ressources financières, humaines et matérielles de la Commission
- Fournir des outils de travail fiables pour appuyer l'exécution du mandat de la Commission
- Rehausser le système intégré de planification et de rapports
- Assurer la rigueur des fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques
- Veiller à ce que le Système d'information sur les ressources humaines soit un outil fiable pour renouveler l'effectif
- Promouvoir un milieu d'apprentissage continu

Programmes et ressources à l'appui des résultats généraux

- Gestion des ressources humaines
- Gestion financière et gestion des biens
- Planification stratégique et opérationnelle
- Gestion de l'information/technologies de l'information
- Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2002-2003 s'élevaient à 4,4 millions de dollars, y compris 45 ETP.

Pratiques de gestion

- Gestion moderne (également appelée fonction de contrôleur moderne)
- Politiques et procédures

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

En appui au mandat législatif de la Commission, les Services intégrés fournissent un leadership, des conseils et des outils habilitants dans les domaines suivants : ressources humaines; finances; planification stratégique et opérationnelle; vérification et évaluation; gestion des biens; technologies de l'information; gestion de l'information.

RESSOURCES UTILISÉES

La Commission a consacré 4,4 millions de dollars à l'appui du résultat stratégique des services intégrés, y compris 45 équivalents temps plein (ETP). Les ressources détaillées sont énumérées aux sections 5 et 6.

RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats suivants sont en lien avec des engagements précis mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour la période à l'étude. Ces engagements appuient le résultat stratégique des services intégrés dans la gestion des ressources de la Commission.

La mise en œuvre officielle de l'initiative de gestion moderne a commencé par la création du Bureau de projet conjoint pour la Commission canadienne des droits de la personne et la Commission du droit du Canada. Des séances de sensibilisation adaptées aux différents besoins ont été offertes à tout le personnel. Dans le cadre de l'évaluation de la capacité, on a aussi offert des entrevues et des ateliers d'une journée à différents échelons de la gestion pour déterminer la maturité de l'organisation dans sept domaines : leadership stratégique; information intégrée sur le rendement; gens motivés; gestion évoluée des risques; responsabilités claires; valeurs et éthique communes; gérance rigoureuse. Le rapport d'évaluation de la capacité sera achevé en septembre 2003, et sera suivi peu après d'un plan d'action comportant des responsabilités claires. Entre-temps, les progrès réalisés dans les sept grands domaines se sont poursuivis comme il est expliqué ci-après.

Engagement du RPP : Assurer la gestion optimale des ressources financières, humaines et matérielles de la Commission

Leadership stratégique

À compter d'août 2002, grâce à l'engagement de la nouvelle présidente et du nouveau secrétaire général et sous leur gouverne, la Commission a amorcé un processus global de changement stratégique et opérationnel visant à assurer des services supérieurs pour appuyer le double mandat de la Commission au chapitre de la gestion des plaintes et des vérifications de l'équité en matière d'emploi.

Après avoir terminé le *Rapport sur les plans et les priorités* (février 2003), la Commission a élaboré un plan d'activités intégré (mars), a réaffecté des budgets aux priorités cernées dans le plan (avril) et a préparé des plans opérationnels pour les directions (mai).

Responsabilités claires

La Commission a pris des mesures pour élaborer des critères d'évaluation clairs et cohérents quant aux objectifs de rendement des cadres; on aura recours à ces critères lors du prochain exercice et ils seront conformes au plan d'activités de la Commission.

Gérance rigoureuse

La Commission s'est repositionnée de façon marquée dans plusieurs secteurs. Les budgets sont affectés au moment opportun et conformément aux priorités cernées dans le plan d'activités. Le Comité de direction reçoit des rapports financiers sur une base continue afin de pouvoir y réagir à l'avance et de pouvoir gérer les pressions émergentes et réaffecter des fonds, lorsque la situation le justifie, pour répondre aux objectifs du plan d'activités. Une vérification des Services financiers sera menée au cours du prochain exercice en vue de renforcer l'assurance d'une gérance rigoureuse. Un comité d'examen des contrats est maintenant en place pour veiller au respect des nouvelles politiques et procédures internes en matière de passation de marchés; le système financier produit maintenant un rapport mensuel sur les contrats. En 2002-2003, on a intégré au système financier électronique un modèle

d'approvisionnement en vue de jeter les bases pour l'inventaire électronique des biens, qui sera terminé au cours du prochain exercice.

Engagement du RPP : Assurer des outils de travail fiables de façon à appuyer l'exécution du mandat de la Commission

Gérance rigoureuse

On a entrepris deux initiatives d'évaluation des coûts par activité (Services juridiques et Services de règlement alternatif des différends) pour faciliter la prise des décisions relativement à des options abordables d'exécution des programmes. Les examens du budget dans tous les secteurs de la Commission ont entraîné l'interruption d'un certain nombre d'éléments discrétionnaires et la simplification d'autres éléments. Par exemple, les documents préparés pour les réunions de la Commission sont passés du format imprimé au format électronique, ce qui a entraîné des réductions de coûts atteignant 90 000 $ par année. De plus, les commissaires ont davantage recours aux téléconférences au lieu de se rencontrer en personne.

On poursuit la mise à jour des technologies de l'information et on a mis en place une nouvelle politique et de nouvelles procédures sur l'utilisation des réseaux électroniques. Afin de favoriser une meilleure gestion de l'information, la description détaillée des processus relatifs à la correspondance et au suivi des documents a été achevée et un nouveau protocole d'entente a été signé avec les Archives nationales.

Engagement du RPP : Améliorer le système intégré de planification et de rapports

Information intégrée sur le rendement

La Commission continue de poser les jalons d'un rendement amélioré. Elle a pris des mesures importantes pour terminer un profil de programme et un modèle logique pour le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. Le modèle logique expose brièvement la hiérarchie des résultats (voir le site Web de la Commission). La Commission élabore actuellement les mesures en regard de ces résultats. On prévoit mettre en place un modèle logique et des mesures du rendement pour la Commission et pour le programme de gestion des plaintes au cours du prochain exercice.

Engagement du RPP : Assurer la rigueur des fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques

Gérance rigoureuse

En 2002-2003, la Commission a établi un comité chargé de la vérification interne et de l'évaluation, présidé par le secrétaire général.

Le processus interne de planification, de vérification et d'évaluation est fondé sur la *Trousse d'outils sur les priorités de la vérification interne axée sur le risque pour les petits ministères et organismes*, préparée par le Conseil du Trésor. À l'aide de cette trousse, la Commission a cerné les sources de risques, a mené une évaluation des risques pour chaque engagement éventuel et a élaboré des priorités en matière de vérification et d'évaluation internes pour 2003-2004 jusqu'à 2005-2006. Les membres de la haute direction ont examiné ces priorités et les ont approuvées en tant que plan triennal de vérification et d'évaluation. Le plan est appelé à changer pour tenir compte des priorités émergentes. La Commission a aussi élaboré des politiques de vérification et d'évaluation internes. Le plan, les politiques et toute l'information ayant trait aux études d'évaluation ou de vérification sont affichés sur le site Web de la Commission.

Gestion évoluée des risques

Tel qu'il est souligné précédemment, la Commission prévoit élaborer en 2003-2004 une politique et un cadre de gestion des risques, qui comprendront un profil des risques ainsi que la définition des tolérances à l'égard de ceux-ci.

La Commission travaille activement à mettre en œuvre son cadre de contrôle de gestion en offrant une formation aux gestionnaires et aux employés concernant tous les aspects relatifs au système financier et aux questions financières. Par exemple, on fournit à chaque centre de responsabilités des rapports mensuels des allocations budgétaires, y compris les prévisions salariales et les engagements en cours. De plus, un rapport détaillé de la situation financière, qui comprend les salaires, les budgets et les fonds non engagés, est fourni au Comité de direction au moins chaque mois et même chaque semaine tout au long de l'année.

Engagements du RPP : Veiller à ce que le Système d'information sur les ressources humaines soit un outil fiable qui aide à renouveler l'effectif et promouvoir un milieu d'apprentissage continu et des initiatives à l'échelle du gouvernement

Gens motivés

La Commission a entrepris l'élaboration d'un vaste cadre de responsabilisation en gestion des ressources humaines au cours du présent exercice, et le Système d'information sur les ressources humaines en fera partie intégrante. Le cadre sera parachevé et sa mise en place commencera au cours de la prochaine période de référence.

La Commission favorise un milieu d'apprentissage continu où les employés peuvent perfectionner et utiliser leurs aptitudes et voir leurs efforts reconnus et récompensés. Elle a offert un large éventail de formations à l'interne dans des domaines comme les ressources humaines, la gestion financière, la diversité, la prévention et le règlement du harcèlement et l'aide aux employés. En outre, comme la Commission connaît d'importants changements internes, elle continue d'offrir régulièrement des ateliers d'échanges pour favoriser le partage d'information et la collecte de nouvelles idées.

Valeurs et éthique

La Commission a officiellement documenté et exposé sa vision, sa mission et ses valeurs. Elle a aussi désigné des champions pour la divulgation des actes fautifs en milieu de travail et les questions de harcèlement. Les aspects liés aux valeurs et à l'éthique feront partie intégrante du cadre de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines actuellement en cours d'élaboration.

La Commission a pris des mesures pour améliorer les conditions de travail en général et pour permettre au personnel de participer aux futures décisions dans ce domaine. Au nombre des activités, on compte : diriger des discussions régulières et ouvertes; établir des comités d'employés; et fournir aux employés l'accès direct dans l'intranet aux procédures et documents stratégiques, aux comptes rendus de divers comités et réunions et aux mises à jour électroniques sur les questions prioritaires liées aux plans d'activités. Par ailleurs, la Commission a observé une diminution du taux de roulement

de son personnel : alors que le taux enregistré pour la période allant du 1er janvier 1999 au 31 mars 2001 était de 63 %, il a diminué à 36 % pour la période allant du 4 avril 2001 au 31 mars 2002, puis à 9 % au cours du dernier exercice.

Afin de favoriser l'équité et la transparence en milieu de travail, la Commission a rédigé et mis en œuvre plusieurs nouvelles politiques et directives en matière de ressources humaines (par exemple, sur la rémunération intérimaire, les congés, les heures supplémentaires, le programme de rendement, l'équité en matière d'emploi, les mesures d'adaptation, la formation linguistique à l'interne, les récompenses et la reconnaissance). Au printemps 2002, les Ressources humaines ont élaboré et distribué un dépliant et des lignes directrices sur les langues officielles pour sensibiliser davantage le personnel à l'égard des droits et des obligations en matière de langue. En outre, on a eu largement recours au télétravail et aux horaires variables pour contribuer à maintenir un équilibre approprié entre le travail et la vie personnelle.

Renseignements financiers

Tableau 1 : Sommaire des crédits parlementaires approuvés (en milliers de dollars)

		2002–2003		
Crédit	**Commission canadienne des droits de la personne**	**Budget principal des dépenses**	**Crédits totaux**	**Dépenses réelles**
10	Dépenses du programme	15 585	21 386	20 748
(S)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 309	2 892	2 892
(S)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	-	8	-
	Total	**17 894**	**24 286**	**23 640**

Les crédits totaux pour 2002-2003 représentent une augmentation d'environ 6,4 millions de dollars (ou 36 %) par rapport au Budget principal des dépenses pour 2002-2003, qui s'établit à 17,9 millions de dollars. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre du Budget supplémentaire pour les besoins suivants :

- financer la participation continue de la Commission aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2004);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi - Équité en emploi (ce financement prendra fin en mars 2004);
- permettre à la Commission de réduire l'arriéré de plaintes, y compris celles ayant trait à la parité salariale (ce financement prendra fin en 2006);
- appuyer la Direction des services juridiques de la Commission pour ce qui est des contraintes liées à l'intégrité des programmes (financement permanent);
- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives et l'augmentation des traitements du personnel de direction (financement permanent).

Renseignements financiers

Tableau 1 : Sommaire des crédits parlementaires approuvés (en milliers de dollars)

		2002–2003		
Crédit	**Commission canadienne des droits de la personne**	Budget principal des dépenses	**Crédits totaux**	**Dépenses réelles**
10	Dépenses du programme	15 585	21 386	20 748
(S)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 309	2 892	2 892
(S)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	–	8	-
	Total	17 894	24 286	23 640

Les crédits totaux pour 2002-2003 représentent une augmentation d'environ 6,4 millions de dollars (ou 36 %) par rapport au Budget principal des dépenses pour 2002-2003, qui s'établit à 17,9 millions de dollars. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre du Budget supplémentaire pour les besoins suivants :

- financer la participation continue de la Commission aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2004);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi – Équité en emploi (ce financement prendra fin en mars 2004);
- permettre à la Commission de réduire l'arriéré de plaintes, y compris celles ayant trait à la parité salariale (ce financement prendra fin en 2006);
- appuyer la Direction des services juridiques de la Commission pour ce qui est des contraintes liées à l'intégrité des programmes (financement permanent);
- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives et l'augmentation des traitements du personnel de direction (financement permanent).

Tableau 2 : Comparaison des crédits parlementaires disponibles et des dépenses réelles (en milliers de dollars)

	2002–2003		
Commission canadienne des droits de la personne	**Budget principal des dépenses**	**Crédits totaux**	**Dépenses réelles**
Équivalents temps plein (ETP)	200	218	214
Dépenses de fonctionnement	17 894	24 286	23 640
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Total des crédits parlementaires disponibles et utilisés	**17 894**	**24 286**	**23 640**
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	-	-	-
Coût des services offerts par d'autres ministères	2 394	2 654	2 654
Coût net du programme (1)	**20 288**	**26 940**	**26 294**

(1) Les résultats nets présentés dans nos états financiers, qui sont rédigés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR), sont de 2,7 millions de dollars inférieurs au coût net du programme présenté plus haut. Les services fournis sans frais par d'autres ministères ne sont pas enregistrés comme dépenses dans nos états financiers, ce qui donne lieu à un écart de 2,6 millions de dollars. Pour se conformer aux PCGR, il faut procéder à d'autres petits ajustements dans nos états financiers (voir la note 8 des états financiers).

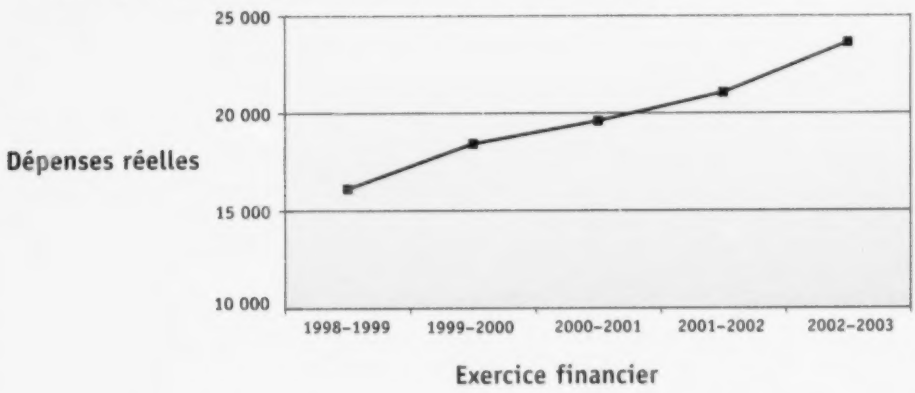
Ce tableau montre le coût total du programme, y compris les services fournis sans frais par d'autres ministères. Les services suivants ont été fournis sans frais à la Commission : installations matérielles, indemnités pour accidents de travail et régimes d'assurance des employés.

Les dépenses réelles pour 2002–2003 représentent 98 % des crédits totaux. L'écart d'environ 0,6 million de dollars entre les dépenses réelles et les crédits totaux est principalement attribuable à des reports d'audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant une plainte de disparité salariale (Bell Canada), au règlement inattendu d'une autre plainte de disparité salariale (Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest) au début de l'exercice financier, et au financement reçu à la fin de 2002–2003 pour l'instruction de vieilles plaintes de disparité salariale. Les fonds restants à cette fin sont transférés au prochain exercice financier.

Tableau 3 : Comparaison historique des crédits parlementaires utilisés (en milliers de dollars)

			2002–2003		
Secteur d'activité	**Dépenses réelles 2000–2001**	**Dépenses réelles 2001–2002**	**Budget principal des dépenses**	**Crédits totaux**	**Dépenses réelles**
Commission canadienne des droits de la personne	19 607	21 061	17 894	24 286	23 640

Historique des dépenses réelles (en milliers de dollars)



Les dépenses réelles pour 2002-2003 représentent une augmentation de 7,5 millions de dollars (ou 47 %) par rapport à celles de 1998-1999, établies à 16,1 millions de dollars. Cette augmentation correspond principalement aux fonds supplémentaires fournis pour les besoins suivants :

- aider la Commission à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (financement permanent) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (ce financement a pris fin en mars 2003);
- participer aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois importantes plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2004);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi - Équité en emploi (ce financement prendra fin en mars 2004);
- fournir des ressources pour réduire l'arriéré de plaintes, y compris celles ayant trait à la parité salariale (ce financement prendra fin en mars 2006);
- appuyer la Division des services juridiques de la Commission pour ce qui est des contraintes liées à l'intégrité des programmes (financement permanent);
- financer l'augmentation salariale découlant des conventions collectives et l'augmentation des traitements du personnel de direction (financement permanent).

Tableau 2 : Comparaison des crédits parlementaires disponibles et des dépenses réelles (en milliers de dollars)

	2002–2003		
Commission canadienne des droits de la personne	Budget principal des dépenses	Crédits totaux	Dépenses réelles
Équivalents temps plein (ETP)	200	218	214
Dépenses de fonctionnement	17 894	24 286	23 640
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Total des crédits parlementaires disponibles et utilisés	17 894	24 286	23 640
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	-	-	-
Coût des services offerts par d'autres ministères	2 394	2 654	2 654
Coût net du programme (1)	20 288	26 940	26 294

(1) Les résultats nets présentés dans nos états financiers, qui sont rédigés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR), sont de 2,7 millions de dollars ultérieurs au coût net du programme présenté plus haut. Les services fournis sans frais par d'autres ministères ne sont pas enregistrés comme dépenses dans nos états financiers, ce qui donne lieu à un écart de 2,6 millions de dollars. Pour se conformer aux PCGR, il faut procéder à d'autres petits ajustements dans nos états financiers (voir la note 4 des états financiers).

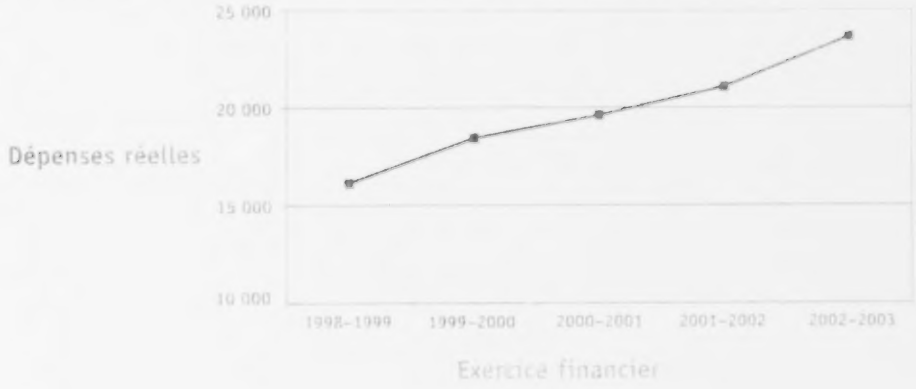
Le tableau montre le coût total du programme, y compris les services fournis sans frais par d'autres ministères. Les services suivants ont été fournis sans frais à la Commission : installations matérielles, indemnités pour accidents de travail et régimes d'assurance des employés.

Les dépenses réelles pour 2002–2003 représentent 98 % des crédits totaux. L'écart d'environ 0,6 million de dollars entre les dépenses réelles et les crédits totaux est principalement attribuable à des reports d'audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant une plainte de disparité salariale (Bell Canada), au règlement inattendu d'une autre plainte de disparité salariale (Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest) au début de l'exercice financier, et au financement reçu à la fin de 2002–2003 pour l'instruction de vieilles plaintes de disparité salariale. Les fonds restants à cette fin sont transférés au prochain exercice financier.

Tableau 3 : Comparaison historique des crédits parlementaires utilisés (en milliers de dollars)

			2002–2003		
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2000–2001	Dépenses réelles 2001–2002	Budget principal des dépenses	Crédits totaux	Dépenses réelles
Commission canadienne des droits de la personne	19 607	21 061	17 894	24 286	23 640

Historique des dépenses réelles (en milliers de dollars)



Les dépenses réelles pour 2002-2003 représentent une augmentation de 7,5 millions de dollars (ou 47 %) par rapport à celles de 1998-1999, établies à 16,1 millions de dollars. Cette augmentation correspond principalement aux fonds supplémentaires fournis pour les besoins suivants :

- aider la Commission à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (financement permanent) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (ce financement a pris fin en mars 2003);
- participer aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois importantes plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2004);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi – Équité en emploi (ce financement prendra fin en mars 2004);
- fournir des ressources pour réduire l'arriéré de plaintes, y compris celles ayant trait à la parité salariale (ce financement prendra fin en mars 2006);
- appuyer la Division des services juridiques de la Commission pour ce qui est des contraintes liées à l'intégrité des programmes (financement permanent);
- financer l'augmentation salariale découlant des conventions collectives et l'augmentation des traitements du personnel de direction (financement permanent).

Tableau 4 : Ressources selon les services et les résultats stratégiques (en milliers de dollars)

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	**Total**
Commission canadienne des droits de la personne	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
Équivalents temps plein (ETP)	101	29	39	45	214
Dépenses réelles	12 207	2 750	4 323	4 360	23 640

Dépenses réelles selon les services (2002-2003)

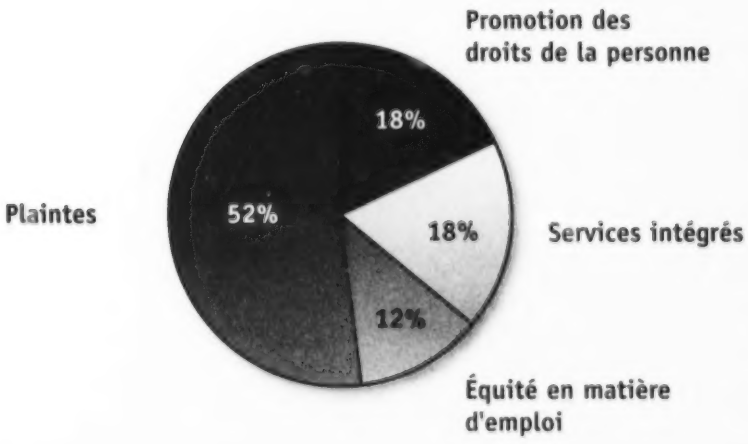


Tableau 5 : Besoins en ressources selon les secteurs d'activité et les services (en milliers de dollars)

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	**Total**
Secteurs d'activité	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
Bureaux de la direction (1)	997	194	856	255	2 302
Direction des services juridiques	4 116	-	-	-	4 116
Secteur des opérations (2)	6 820	-	2 828	-	9 648
Direction générale de l'équité en matière d'emploi	-	2 556	-	-	2 556
Direction des politiques et du programme international	274	-	639	-	913
Direction des ressources humaines	-	-	-	1 055	1 055
Direction des services intégrés (3)	-	-	-	3 050	3 050
Total	**12 207**	**2 750**	**4 323**	**4 360**	**23 640**

(1) Inclus :
- Bureau de la présidente
- Bureau du secrétaire général
- Secrétariat exécutif (incluant le programme d'accès à l'information)

(2) Inclus :
- Bureau de la sous-secrétaire générale
- Direction des enquêtes
- Direction des normes et des autres voies de recours
- Direction de la parité salariale
- Direction de la promotion des droits de la personne
- Bureaux régionaux (6)

(3) Inclus :
- Bureau de la directrice
- Section de la gestion des biens
- Division des services financiers
- Division de la planification, de la vérification interne et de l'évaluation
- Section des technologies de l'information
- Section de la gestion de l'information
- Section des services de la bibliothèque

Tableau 4 : Ressources selon les services et les résultats stratégiques (en milliers de dollars)

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	**Total**
	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
Commission canadienne des droits de la personne					
Équivalents temps plein (ETP)	101	29	39	45	214
Dépenses réelles	12 207	2 750	4 323	4 360	23 640

Dépenses réelles selon les services (2002-2003)

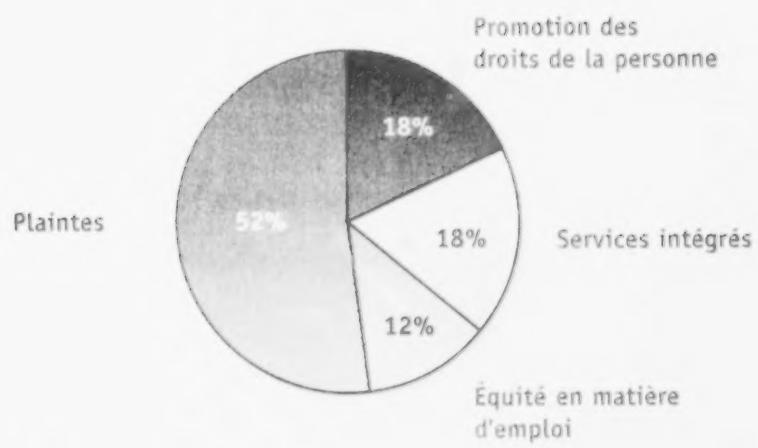


Tableau 5 : Besoins en ressources selon les secteurs d'activité et les services (en milliers de dollars)

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	**Total**
	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
Secteurs d'activité					
Bureaux de la direction (1)	997	194	856	255	2 302
Direction des services juridiques	4 116	-	-	-	4 116
Secteur des opérations (2)	6 820	-	2 828	-	9 648
Direction générale de l'équité en matière d'emploi	-	2 556	-	-	2 556
Direction des politiques et du programme international	274	-	639	-	913
Direction des ressources humaines	-	-	-	1 055	1 055
Direction des services intégrés (3)	-	-	-	3 050	3 050
Total	**12 207**	**2 750**	**4 323**	**4 360**	**23 640**

(1) **Inclus :**
Bureau de la présidente
Bureau du secrétaire général
Secrétariat exécutif (incluant le programme d'accès à l'information)

(2) **Inclus :**
Bureau de la sous-secrétaire générale
Direction des enquêtes
Direction des normes et des autres voies de recours
Direction de la parité salariale
Direction de la promotion des droits de la personne
Bureaux régionaux (6)

(3) **Inclus :**
Bureau de la directrice
Section de la gestion des ressources financières
Section de la gestion de l'information
Section des services de la bibliothèque

Tableau 6 : Comparaison historique des dépenses réelles selon les services et les résultats stratégiques (en milliers de dollars)

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	Équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Services intégrés	Total
	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
Exercices financiers					
2000-2001	9 728	2 211	3 396	4 072	19 607
2001-2002	10 943	2 543	3 319	4 356	21 061
2002-2003	12 907	2 750	4 323	4 360	23 640

Plaintes

L'augmentation des dépenses réelles depuis l'exercice financier 2000-2001 est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- financement accru qui, en 2001-2002, aura permis à la Commission de diminuer les audiences concernant trois plaintes de longue date;
- financement supplémentaire 2002-2003 pour aider la Commission à réduire l'arriéré de travail;
- financement accru en 2002-2003 pour appuyer la création du service intégré de la Commission, ce qui a entraîné des coûts liés à l'intégration des programmes;
- financement accru en 2002-2003 pour l'élaboration d'un nouveau système de gestion des plaintes et d'un nouveau système automatisé de suivi (Équité en ligne);
- financement accru pour les augmentations salariales découlant des conventions collectives.

Équité en matière d'emploi

L'augmentation des dépenses réelles depuis l'exercice financier 2000-2001 est principalement attribuable aux augmentations salariales découlant des conventions collectives et au nombre accru d'équivalents temps plein dans le secteur de l'équité en matière d'emploi en raison de fonds supplémentaires reçus pour aider la Commission à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ces fonds supplémentaires ont pris fin en mars 2003.

Promotion des droits de la personne

L'augmentation des dépenses réelles en 2002-2003 est attribuable au nombre accru d'activités promotionnelles et à la pleine dotation des équivalents temps plein découlant des efforts déployés en matière de dotation au cours de l'exercice 2002-2003.

Services intégrés

L'augmentation des dépenses est principalement attribuable à un investissement accru du coût des ressources en informatique et des ressources humaines depuis 2000-2001, de même qu'aux augmentations salariales découlant des conventions collectives.

Tableau 6 : Comparaison historique des dépenses réelles selon les services et les résultats stratégiques (en milliers de dollars)

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	**Total**
Exercices financiers	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
2000-2001	9 928	2 211	3 396	4 072	19 607
2001-2002	10 843	2 543	3 319	4 356	21 061
2002-2003	12 207	2 750	4 323	4 360	23 640

Plaintes

L'augmentation des dépenses réelles depuis l'exercice financier 2000-2001 est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- financement accru reçu en 2001-2002 pour permettre à la Commission de participer aux audiences concernant trois plaintes de disparité salariale;
- financement reçu en 2002-2003 pour aider la Commission à réduire l'arriéré de plaintes;
- financement reçu en 2002-2003 pour appuyer la Division des services juridiques de la Commission en ce qui a trait aux contraintes liées à l'intégrité des programmes;
- financement reçu en 2002-2003 pour l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi - Équité en emploi;
- financement reçu pour couvrir les augmentations salariales découlant des conventions collectives.

Équité en matière d'emploi

L'augmentation des dépenses réelles depuis l'exercice financier 2000-2001 est principalement attribuable aux augmentations salariales découlant des conventions collectives et au nombre accru d'équivalents temps plein dans le secteur de l'équité en matière d'emploi en raison de fonds supplémentaires reçus pour aider la Commission à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ces fonds supplémentaires ont pris fin en mars 2003.

Promotion des droits de la personne

L'augmentation des dépenses réelles en 2002-2003 est attribuable au nombre accru d'activités promotionnelles et à la pleine dotation des équivalents temps plein découlant des efforts déployés en matière de dotation au cours de l'exercice 2002-2003.

Services intégrés

L'augmentation des dépenses est principalement attribuable à un investissement accru du côté des ressources en informatique et des ressources humaines depuis 2000-2001, de même qu'aux augmentations salariales découlant des conventions collectives.

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2003 et de toute l'information figurant dans le présent rapport incombe à la direction de la Commission.

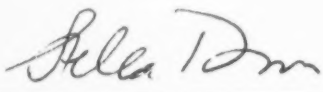
La direction a préparé les états financiers conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus, en se basant sur les meilleures estimations possibles et en faisant preuve de jugement éclairé, le cas échéant. Une mise en garde s'impose toutefois : les états financiers ne sont pas nécessairement complets, car certains actifs, obligations et dépenses ne sont consignés, en ce moment, qu'à l'échelle de toute l'administration fédérale. Les présents états financiers devraient aussi être consultés en se référant aux conventions comptables décrites dans les notes.

La direction a préparé et tient à jour des livres, des registres, des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de gestion pour donner une assurance raisonnable que les éléments d'actif du gouvernement sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficace aux fins de la réalisation des objectifs ministériels et que les opérations sont exécutées conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à ses règlements et conformément aux politiques et aux exigences législatives de la Commission.

Les transactions et les états financiers de la Commission n'ont pas été vérifiés.

Robert W. Ward
Secrétaire général

Le 2 juillet 2003



Stella Deacon
Directrice, Services intégrés

Le 2 juillet 2003

État de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars (en dollars)	2003 Réel	2002 Réel
Actif		
Actifs financiers		
Comptes à recevoir		
Autres ministères	**575 474**	405 688
Entités externes	**6 422**	26 263
Avances	**2 815**	2 740
	584 711	434 691
Actifs non financiers		
Immobilisations (note 5)	**365 566**	298 036
Total de l'actif	**950 277**	732 727
Passif et actif net		
Comptes à payer et frais courus	**3 131 334**	2 114 150
Provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées	**937 149**	800 200
Total du passif	**4 068 483**	2 914 350
Actif net		
Actif net, début de l'exercice	**(2 181 623)**	(1 647 593)
Coût des opérations	**(23 583 583)**	(20 629 059)
Encaissement net provenant du gouvernement	**22 647 000**	20 095 029
Total de l'actif net	**(3 118 206)**	(2 181 623)
Total du passif et de l'actif net	**950 277**	732 727

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des résultats (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en dollars)	2003 Réel	2002 Réel
Produits		
Produits divers	**5 920**	527
Total des produits	**5 920**	527
Charges		
Salaires, traitements et avantages sociaux	**17 515 191**	14 650 948
Services professionnels et services spéciaux	**3 257 886**	3 095 363
Voyages et réinstallations	**686 181**	808 547
Dépenses d'équipement	**522 804**	564 405
Communication	**378 676**	381 730
Information	**302 714**	314 167
Services publics, fournitures et approvisionnements	**282 539**	310 496
Location	**234 811**	211 941
Réparations	**178 270**	170 443
Réclamations contre l'État	**130 750**	100 150
Amortissement des immobilisations	**90 083**	78 437
Divers	**9 598**	(57 041)
Total des charges	**23 589 503**	20 629 586
Résultats nets	**(23 583 583)**	(20 629 059)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars (en dollars)	2003 Réel	2002 Réel
Actif		
Actifs financiers		
Comptes à recevoir		
Autres ministères	575 474	405 688
Entités externes	6 422	26 263
Avances	2 815	2 740
	584 711	434 691
Actifs non financiers		
Immobilisations (note 5)	365 566	298 036
Total de l'actif	**950 277**	732 727
Passif et actif net		
Comptes à payer et frais courus	3 131 334	2 114 150
Provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées	937 149	800 200
Total du passif	**4 068 483**	2 914 350
Actif net		
Actif net, début de l'exercice	(2 181 623)	(1 647 593)
Coût des opérations	(23 583 583)	(20 629 059)
Encaissement net provenant du gouvernement	22 647 000	20 095 029
Total de l'actif net	**(3 118 206)**	(2 181 623)
Total du passif et de l'actif net	**950 277**	732 727

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des résultats (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en dollars)	2003 Réel	2002 Réel
Produits		
Produits divers	**5 920**	527
Total des produits	**5 920**	527
Charges		
Salaires, traitements et avantages sociaux	**17 515 191**	14 650 948
Services professionnels et services spéciaux	**3 257 886**	3 095 363
Voyages et réinstallations	**686 181**	808 547
Dépenses d'équipement	**522 804**	564 405
Communication	**378 676**	381 730
Information	**302 714**	314 167
Services publics, fournitures et approvisionnements	**282 539**	310 496
Location	**234 811**	211 941
Réparations	**178 270**	170 443
Réclamations contre l'État	**130 750**	100 150
Amortissement des immobilisations	**90 083**	78 437
Divers	**9 598**	(57 041)
Total des charges	**23 589 503**	20 629 586
Résultats nets	**(23 583 583)**	(20 629 059)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en dollars)	2003 Réel	2002 Réel
Activités de fonctionnement		
Résultats nets	(23 583 583)	(20 629 059)
Éléments sans effet sur l'encaisse inclus dans les résultats nets		
Amortissement des immobilisations	90 083	78 437
Gain sur l'aliénation d'immobilisations	(4 680)	-
Rajustements provenant de l'État de la situation financière		
Variation de l'actif financier	(150 020)	(211 274)
Variation du passif	1 154 133	765 858
Encaissement net pour les activités de fonctionnement	(22 494 067)	(19 996 038)
Activités de placement		
Immobilisations		
Acquisitions (note 5)	(166 036)	(98 991)
Rajustements affectant les immobilisations (note 5)	5 708	-
Recettes provenant de l'aliénation d'immobilisations	7 395	-
Encaissement net pour les activités de placement	(152 933)	(98 991)
Encaissement net provenant du gouvernement	(22 647 000)	(20 095 029)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en dollars)	2003 Réel	2002 Réel
Activités de fonctionnement		
Résultats nets	**(23 583 583)**	(20 629 059)
Éléments sans effet sur l'encaisse inclus dans les résultats nets		
Amortissement des immobilisations	**90 083**	78 437
Gain sur l'aliénation d'immobilisations	**(4 680)**	-
Rajustements provenant de l'État de la situation financière		
Variation de l'actif financier	**(150 020)**	(211 274)
Variation du passif	**1 154 133**	765 858
Encaissement net pour les activités de fonctionnement	**(22 494 067)**	(19 996 038)
Activités de placement		
Immobilisations		
Acquisitions (note 5)	**(166 036)**	(98 991)
Rajustements affectant les immobilisations (note 5)	**5 708**	-
Recettes provenant de l'aliénation d'immobilisations	**7 395**	-
Encaissement net pour les activités de placement	**(152 933)**	(98 991)
Encaissement net provenant du gouvernement	**(22 647 000)**	(20 095 029)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiées)

1. Pouvoir et mandat

La Commission canadienne des droits de la personne a été constituée en 1977 en vertu de l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, conformément à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

La Commission a pour mandat de décourager et de diminuer les pratiques discriminatoires au moyen des activités suivantes : traiter les plaintes de discrimination fondées sur les motifs de distinction illicite énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*; mener des vérifications auprès des ministères et organismes fédéraux ainsi que des entreprises du secteur privé sous réglementation fédérale pour s'assurer qu'ils respectent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*; faire de la recherche et mettre en œuvre des programmes de sensibilisation publique; et travailler en étroite collaboration avec les autres ordres de gouvernement, des employeurs, des fournisseurs de services et des organismes communautaires pour promouvoir les principes des droits de la personne.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada. Ces principes comptables sont principalement tirés des recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA); s'y ajoutent les recommandations du Conseil des normes comptables de l'ICCA pour les situations non décrites par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Cependant, les lecteurs sont priés de noter que l'introduction de la comptabilité d'exercice à l'échelle de la Commission est un processus évolutif et que l'on ne présente pas à l'heure actuelle l'intégralité de l'actif, du passif et des dépenses à l'échelle de la Commission. Vus sous cet angle, les états financiers ne sont pas nécessairement complets. Tous les éléments d'actif, de passif et de dépenses sont consolidés à l'échelle gouvernementale dans les états financiers du gouvernement du Canada. Les notes afférentes présentent plus de détails et devraient être lues attentivement.

Les principales conventions comptables comprennent :

(a) Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires du gouvernement du Canada constituent la principale source de financement de la Commission. Les crédits consentis à la Commission ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers prévus dans les principes comptables généralement reconnus, étant donné qu'ils sont fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les postes consignés dans l'État des résultats et dans l'État de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux auxquels il est pourvu par les crédits parlementaires. La note 7 présente de l'information sur la source et l'utilisation des crédits.

(b) Encaissement net provenant du gouvernement

Tous les ministères, les organismes et les établissements publics ont le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds des ministères sont payées à même le Trésor. L'encaissement net provenant du gouvernement correspond à la différence entre toutes les rentrées et les sorties de fonds, y compris les opérations entre ministères et organismes.

(c) Charges

Les charges sont consignées dans l'exercice où surviennent les opérations ou les faits sous-jacents, sous réserve des conditions suivantes :

- Les indemnités de départ des employés sont portées aux charges de la Commission à mesure qu'elles sont versées. Aucune somme estimative n'est constatée à l'échelle de la Commission. La comptabilisation de ces avantages se fait plutôt dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
- Les congés annuels et les heures supplémentaires sont portés aux dépenses dans l'exercice au cours duquel l'employé les acquiert.
- Les cotisations aux régimes de retraite sont constatées dans l'exercice où ces cotisations sont versées. Les excédents ou les

insuffisances actuariels ne sont pas inscrits dans les livres de la Commission, mais sont constatés dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.

- Les services reçus gratuitement des autres ministères ou organismes ne sont pas consignés comme des charges de fonctionnement, mais sont présentés dans une note sur les états financiers (note 6).

(d) Immobilisations

Tous les actifs ainsi que les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 5 000 $ sont comptabilisés selon leur coût d'achat et sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée de vie utile estimative, comme suit :

Catégories d'immobilisations	Période d'amortissement
Matériel informatique	3 à 5 ans
Logiciels	3 à 5 ans
Autre équipement	1 à 15 ans
Véhicule automobile	5 ans
Améliorations locatives	Durée restante du bail

L'amortissement des immobilisations débute le mois suivant leur mise en service.

3. Incertitude de l'évaluation

La préparation des états financiers oblige la direction à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les produits et les charges consignés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considérait que les estimations et les hypothèses étaient raisonnables. Les créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE) et l'amortissement des immobilisations sont les éléments les plus importants pour lesquels on a eu recours à des estimations.

4. *Opérations entre entités apparentées*

La Commission est une propriété commune du gouvernement du Canada, comme tous les autres ministères, organismes et sociétés d'État. La Commission effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités; certaines de ces opérations s'effectuent selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises, tandis que certains services sont offerts gratuitement (note 6).

5. *Immobilisations et amortissement cumulé*

Immobilisations (en dollars)	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations/ rajustements	Solde à la fin de l'exercice
Matériel informatique	215 353	8 459	(13 094)	**210 718**
Logiciels	7 000	31 828	-	**38 828**
Autre équipement	55 800	-	13 094	**68 894**
Véhicule automobile	23 279	22 040	(23 279)	**22 040**
Améliorations locatives	177 815	103 709	-	**281 524**
	479 247	166 036	(23 279)	**622 004**

Amortissement cumulé (en dollars)	Solde au début de l'exercice	Amortissement de l'exercice en cours	Aliénations/ rajustements	Solde à la fin de l'exercice
Matériel informatique	126 893	40 337	(3 055)	**164 175**
Logiciels	-	1 400	-	**1 400**
Autre équipement	14 652	6 128	3 055	**23 835**
Véhicule automobile	18 623	3 947	(14 856)	**7 714**
Améliorations locatives	21 043	38 271	-	**59 314**
	181 211	90 083	(14 856)	**256 438**
Valeur comptable nette	298 036			**365 566**

Au cours de l'exercice 2003, la Commission a acquis un véhicule automobile d'un autre ministère fédéral. Puisque la transaction s'est effectuée entre deux entités gouvernementales, l'immobilisation a été transférée à la valeur comptable nette d'un livre ministériel à l'autre. Par conséquent, le coût initial ainsi que l'amortissement cumulé à la date de transfert, soit 22 040 $ et 5 708 $ respectivement, ont été transférés dans les livres de la Commission. Ces montants sont inclus dans le tableau ci-haut sous la catégorie « Véhicule automobile » et sous les rajustements à l'amortissement cumulé.

6. Services reçus gratuitement

Au cours de l'exercice, la Commission a bénéficié de services obtenus sans frais auprès d'autres ministères et organismes fédéraux. Ces montants ne sont pas reflétés dans l'État des résultats.

(en dollars)	Exercice courant	Exercice antérieur
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**1 554 722**	1 532 438
Contributions aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	**1 092 671**	944 002
Indemnisations des accidentés du travail payées par Développement des ressources humaines Canada	**6 000**	5 832
	2 653 393	2 482 272

7. Crédits parlementaires

(en dollars)	Exercice courant	Exercice antérieur
Dépenses du programme - Crédit 10	**15 585 000**	15 245 000
Budget supplémentaire - Crédit 10a	**4 436 660**	2 754 220
Budget supplémentaire - Crédit 10b	**360 000**	520 000
Virement du Conseil du Trésor - Crédit 10	**50 000**	-
Virement du Conseil du Trésor - Crédit 15	**954 000**	930 000
	21 385 660	19 449 220
Annulés	**638 033**	691 961
	20 747 627	18 757 259
Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	-	2 543
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**2 892 491**	2 301 000
Utilisation des crédits	**23 640 118**	21 060 802

8. *Rapprochement entre les résultats nets et l'utilisation des crédits parlementaires*

(en dollars)	Exercice courant	Exercice antérieur
Résultats nets	**23 583 583**	20 629 059
Rajustements pour les postes sans incidence sur les crédits		
Variation de la provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées	**(136 949)**	(97 674)
Amortissement	**(90 083)**	(78 437)
Redressement des CAFE de l'exercice antérieur	**114 096**	497 762
Remboursement des dépenses de l'exercice antérieur	**19 640**	7 185
Gain sur l'aliénation d'immobilisations	**4 680**	-
Divers	**1 155**	3 916
	(87 461)	332 752
Rajustement pous les postes ayant une incidence sur les crédits		
Acquisitions d'immobilisations	**166 036**	98 991
Moins : immobilisations transférées d'un autre ministère	**(22 040)**	-
	143 996	98 991
Utilisation des crédits	**23 640 117**	21 060 802

9. *Chiffres comparatifs*

Certains des chiffres comparatifs de 2002 ont été reclassés afin de se conformer à la présentation adoptée en 2003. Plus précisément, dans l'État des résultats, un montant de 443 500 $ représentant les rajustements et remboursements des dépenses de l'exercice antérieur a été exclu du poste « Divers » et ajouté aux postes « Salaires, traitements et avantages sociaux » (327 300 $) et « Services professionnels et services spéciaux » (116 200 $).